

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Proces úsporných a restrukturalizačních opatření v konkrétním podniku

The Process of Economical and Restructuring Measures in the Company

Student: Bc. Hana Kratochvílová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Kratochvílová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Proces úsporných a restrukturalizačních opatření v konkrétním podniku**
The Process of Economical and Restructuring Measures in the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska problematiky
 3. Představení podniku
 4. Vlastní analytická část
 5. Vyhodnocení a očekávané efekty pro budoucí období
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledů diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

COLLINS, Jim. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 978-80-717-508-71.
VEBER, Jaromír. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. 734 s. ISBN 978-80-7261-2000.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

26.4.2013

Barbora Holáková

OBSAH

1. ÚVOD.....	4
2. TEORETICKO – METODICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY	5
2.1 Podnik a jeho životní cyklus	5
2.1.1 Založení.....	6
2.1.2 Růst.....	7
2.1.3 Stabilizace a zralost.....	8
2.1.4 Krize a sanace.....	8
2.1.5 Zrušení a zánik	9
2.2 Krizové řízení.....	9
2.2.1 Sanace.....	11
2.2.2 Restrukturalizace a reorganizace.....	12
2.2.3 Revitalizace podniku	13
2.3 Interní firemní procesy	14
2.4 Metodická východiska.....	24
2.4.1 Finanční analýza.....	24
2.4.2 SWOT analýza	27
3. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	28
3.1 Základní profil podniku.....	28
3.2 Historie podniku	29
3.3 Organizační struktura a stav zaměstnanců v podniku	30
3.4 Podnikatelské prostředí společnosti	32
4. VLASTNÍ ANALYTICKÁ ČÁST	33
4.1 Současný zjištěný stav ve společnosti v klíčových oblastech	33
4.1.1 Firemní řízení, informovanost a zpětnovazební procesy.....	34
4.1.2 Organizační struktura a pracovní předpisy.....	36
4.1.3 Evidenční, účetní a daňový systém v podniku	37
4.1.4 Mzdová politika, personalistická práce a výkonové motivační stimuly.....	38
4.1.5 Pracovní problematika a interpersonální vztahy	40
4.2 Sledování vývoje vybraných ekonomických ukazatelů podniku v letech 2010-2012.....	40
4.3 SWOT analýza společnosti AUTOSTAR s.r.o.	44
5. VYHODNOCENÍ A OČEKÁVANÉ EFEKTY PRO BUDOUCÍ OBDOBÍ.....	45
5.1 Přehled doporučených opatření v rámci restrukturalizačního procesu podniku.....	45
5.1.1 Firemní řízení, informovanost a zpětnovazební procesy.....	45
5.1.2 Organizační struktura a pracovní předpisy.....	50
5.1.3 Evidenční, účetní a daňový systém v podniku	52
5.1.4 Mzdová politika, personalistická práce a výkonové motivační stimuly.....	57
5.1.5 Pracovní problematika a interpersonální vztahy	59
6. ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66
SEZNAM TABULEK	66
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	67
SEZNAM PŘÍLOH	68

1. ÚVOD

Předkládaná diplomová práce byla vypracována v prostředí společnosti AUTOSTAR s.r.o. ve Frýdku Místku. Problematika obsažená v této práci se týká převážně změnových procesů probíhajících uvnitř firmy. Konkrétně bude řešen proces transformace malé firmy na firmu středně velkou a růstové problémy s tímto procesem spojené.

Cílem diplomové práce je proces úsporných a restrukturalizačních opatření v této společnosti, ve které jsem po dobu jednoho roku měla možnost externě pracovat a provádět zde analytické a administrativní činnosti. Hlavním úsilím je dosažení zvýšené hospodářské výkonnosti tohoto podniku a posílení jeho ekonomické stability, a to na základě analýzy původního nevyhovujícího stavu společnosti a následných návrhů a doporučení, které byly úspěšně implementovány do praxe.

První část diplomové práce se zabývá jednotlivými fázemi životního cyklu podniku. Další část pak řeší krizové řízení uvnitř společnosti a jednotlivá ozdravná opatření. Třetí kapitola se zabývá vybranými procesy uvnitř organizace a popisem finanční analýzy a analýzy SWOT, které budou následně využity. Úvod praktické části bude věnován představení podniku a jeho historii. Dále bude rozebrán aktuální zjištěný stav společnosti z hlediska vnitřních stěžejních procesů, součástí kterého bude též i finanční analýza a analýza SWOT. Závěrem této práce jsou uvedeny návrhy a doporučení k jednotlivým procesům.

2. TEORETICKO – METODICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY

Tato kapitola je především zaměřena na chod podniku a jednotlivé fáze jeho životního cyklu. Prioritně je zde řešeno řízení a jednotlivá opatření vedoucí k ozdravení podniku. Dále zde budou charakterizovány jednotlivé interní procesy ve společnosti, které jsou následně analyzovány a řešeny v praktické části. Rovněž jsou v kapitole popsány metodická východiska užitá v této diplomové práci, a to finanční analýza a analýza SWOT.

2.1 Podnik a jeho životní cyklus

Každý podnik, bez ohledu na jeho velikost, se v průběhu své existence nachází vždy v určité fázi svého vývoje. Tato skutečnost bývá v teorii označována jako životní cyklus podniku. Zkoumáním této problematiky se zabývají mnozí autoři již po dobu několika desetiletí. Asi nejznámějším modelem životního cyklu podniku je model Millera a Friesena (viz obr. 2.1), který byl vytvořen v roce 1984 a který definoval pět základních stádií – založení, růst, stabilizaci, krizi a zánik.¹

Životní cyklus podniku se dá přirovnat k jednotlivým stádiím lidského života. Člověk se zrodí, následně roste, dospěje, onemocní a nakonec zemře. V porovnání s životem člověka je zde však jeden zásadní rozdíl, a to v délce života, které podnik může dosáhnout a kterou především může výrazným způsobem ovlivnit. Vycházíme tedy z předpokladu, že je-li podnik opravdu úspěšný, pak je jeho existence trvalá a k poslední fázi zániku v tomto případě vůbec nedojde.²

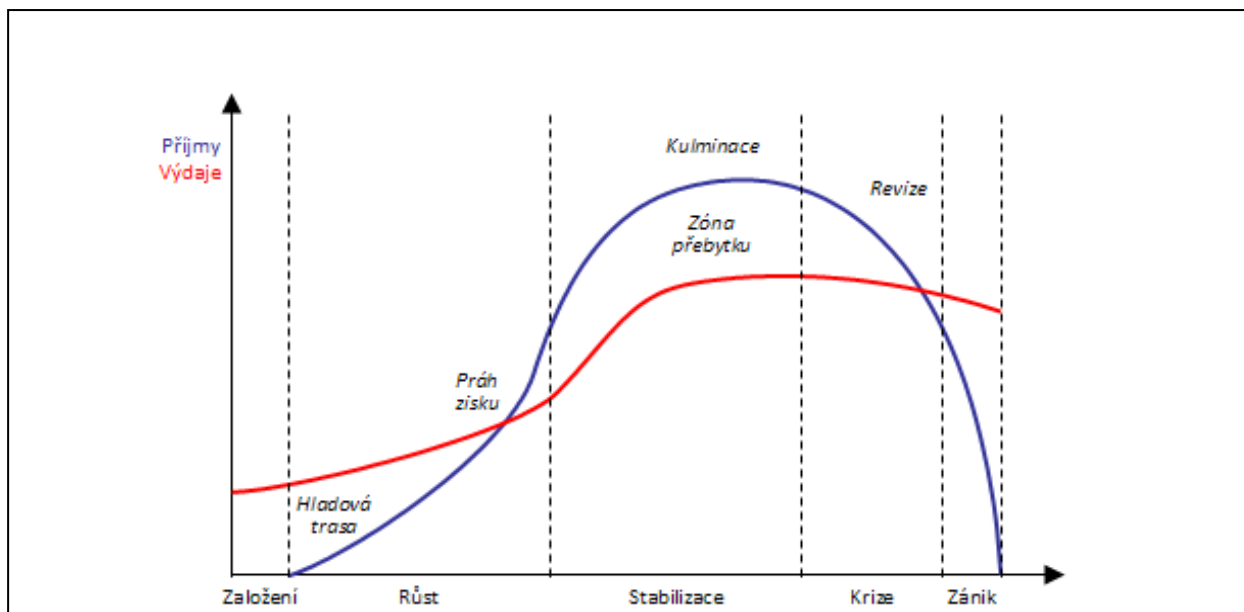
Každá z výše zmiňovaných pěti fází je specifická a vyžaduje individuální přístup k řízení. Pakliže nejsou tyto zásady řízení, které jsou pro jednotlivé fáze doporučené, respektovány, je pravděpodobné, že se směr podniku bude ubírat do stádia krize a následně pak předčasně zanikne. Pro firmy, které s provozováním své činnosti teprve začínají, je obzvláště důležité úspěšně zvládnout sekundární fázi růstu a též předejít tomu, aby se v této rané fázi dostávaly do krizových situací.³

¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav Řehoř. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2012. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

² VOCHOŽKA, Marek a Petr MULÁČ. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80- 247-4372-1.

³ SRPOVÁ, Jitka a Václav Řehoř. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2012. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Obrázek 2.1 Životní cyklus podniku



Zdroj: KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5.

2.1.1 Založení

Prvotním impulsem pro založení malého či středního podniku bývá vždy úvaha podnikatele o tom, jaký produkt bude vyrábět či jakou službu bude poskytovat. Každá začínající podnikatelská činnost s sebou musí nést určité předpoklady, ať už předpoklady věcné (dostatek kvalifikované pracovní síly, materiál nezbytný pro plynulý chod výroby, majetková základna zajišťující potřebnou výrobní kapacitu), tak i předpoklady řídicí (vznik top managementu, plnění primárních funkcí managementu, vznik řídicích nástrojů, vhodná organizační struktura, kontrola).⁴

Některé koncepce zastávají názor, že hlavním úkolem firem není být nutně nejlepší či zvolit strategii, záměr nebo plán, jak se stát nejlepšími, nýbrž pochopit podstatu toho, v čem mohou být nejlepší, tedy v čem mají svůj potenciál. A v tomto je rozdíl mající pro budoucí úspěšnost společnosti zásadní význam.⁵

Samotnému založení pak musí nutně předcházet vznik dokumentu, tzv. zakladatelského projektu. Tento dokument by měl odpovídat na to, co budeme vyrábět, jak a jakým způsobem to budeme vyrábět (jakou k tomu budeme potřebovat technologii, jaké jsou

⁴ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁵ COLLINS, Jim. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.

naše příležitosti, existuje-li mezera na trhu, kterou chceme využít), je-li náš zamýšlený projekt skutečně reálný a máme-li k jeho uskutečnění veškeré potřebné zdroje. Vzhledem k tomu, že v této prvotní fázi dochází k velkým peněžním výdajům, proti kterým zatím nestojí potřebné peněžní příjmy, je vytvoření takového dokumentu nezbytně důležité.⁶

Součástí zakladatelského projektu je též i zakladatelský rozpočet. Čím je předpokládaná velikost podnikání větší, tím důležitější je detailní zpracování tohoto kroku. Zakladatelský rozpočet není nic jiného, než transformace podnikatelovy úvahy o jeho činnosti do finanční podoby, přičemž hlavním cílem je určit a zpřesnit množství peněžních prostředků nezbytných k založení podniku.⁷

2.1.2 Růst

Byla-li počáteční fáze založení podniku úspěšná, pak přichází sekundární fáze – fáze růstu. Postavení podniku se postupně upevňuje, objem prodeje a výroby je rozšiřován. Tento růstový proces může být někdy pozvolný, někdy se však může jednat i o poměrně agresivní expanzi na trh.⁸

Faktory, jako jsou obrat, počet zákazníků, zisk, marketing a cena, které ve fázi založení byly velmi nízké, začínají nyní prudce stoupat. Též cenová politika se stává agresivnější a konkurence již nepřistupuje k takovému podniku lhostejně, nýbrž začíná zvažovat vhodnou strategii útoku.

Hlavním cílem této fáze je upevnění pozice na trhu. V této fázi je nutné, aby podnik též vhodně zvolil správné tempo růstu. Příliš rychlé či příliš pomalé tempo může být vysoce rizikové. Optimální variantou je tzv. trvale udržitelný růst, tedy takový stav, kdy nedochází ke vzniku dalších dodatečných nároků na financování podniku z externích zdrojů. Jedná se o situaci, kdy podnik roste pouze na základě čistě interních zdrojů.

⁶ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

⁸ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

2.1.3 Stabilizace a zralost

V určitém momentu jsou již výdaje převyšovány příjmy a firma prosperuje. S postupem času začíná pozvolna přecházet do stádia stabilizace, charakteristického postupným poklesem tempa růstu obrátu. Je tedy možno říci, že v tomto bodě podnik dosáhl vzhledem k tržním příležitostem své optimální velikosti.¹⁰

Následuje fáze zralosti, ve které podnik vytváří největší hodnotu. Tato fáze by proto měla nastat co nejdříve a zároveň také co nejdéle přetrvat. Ve fázi zralosti se již firma stává plnohodnotným účastníkem trhu. Výkony společnosti jsou vysoké a stále stoupající, již existují stálí zákazníci a tedy i vysoká opakovatelnost nákupů, nastává boj mezi konkurencí. Hlavním cílem této fáze, je udržení dosavadní pozice a opatrný růst.¹¹

2.1.4 Krize a sanace

Zcela přirozenou součástí života každé organizace je fáze krize, kdy je existence firmy v ohrožení. Tato fáze signalizuje přítomnost některých trvalých poruch stability ve výsledcích hospodaření firmy a vůbec v celém jejím chodu.¹²

V tomto období je vývoj výkonnosti podniku, jeho tržní hodnoty i likvidity velmi nepříznivý. Krize nemusí vždy nutně souviset s životní fází, ve které se společnost v daný okamžik nachází. Důvodem může být také jeho velikost. Přetrvává-li u společnosti tento nežádoucí stav delší dobu, je nutné dostat jej do původního či ještě lepšího stavu, a to využitím sanace. Je to souhrn takových opatření, která jsou přijímána ze strany vedení společnosti, díky kterým je možno vyvést podnik z krize a obnovit tak jak jeho finanční výkonnost, tak i jeho prosperitu.

Před samotným zahájením tohoto ozdravného procesu je nutné provést v první etapě přesnou diagnózu vzniklé situace, tedy provést identifikaci všech příčin krize včetně její povahy a vývojového stádia, ve kterém se nachází.

¹⁰ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1.vyd.Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80- 247-4372-1.

¹¹ CHLUDIL, Jiří. *Marketingová strategie v Čechách – životní cyklus podniku* [online]. [cit. 2013-4-4]. Dostupné z: <<http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=45&menuID=8>>.

¹² SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Z hlediska doby trvání se dělí sanace na krátkodobou, při které je obnovy dosaženo již během několika měsíců, střednědobou, kdy se jedná o hloubkovou restrukturalizaci podniku probíhající v rozmezí zhruba jednoho roku a dlouhodobou, která je zároveň dlouhodobou strategií podniku a slouží jako prevence před krizovými situacemi.

2.1.5 Zrušení a zánik

Dynamičnost tržní ekonomiky je způsobována právě trvalým vznikem a zánikem podnikatelských jednotek. V České republice se zrušení a zánik společnosti řídí zákonem 513/1991 Sb., obchodního zákoníku. Společnost je možno zrušit s likvidací (majetek společnosti se rozdělí mezi věřitele, jež uplatňují své pohledávky, případně zbytek mezi vlastníky), nebo bez likvidace (jmění společnosti plynule přechází na právního zástupce - splynutí, sloučení, rozdělení, přeměna firmy v jinou právní formu). O tom, zda dojde ke zrušení společnosti, může vlastník rozhodnout dobrovolně, případně je možno toto rozhodnutí vynutit. Po zrušení společnosti nastává samotný zánik a to dnem výmazu z obchodního rejstříku.¹³

2.2 Krizové řízení

Existence jakékoliv krize a její působení má velmi negativní dopad jak na objekt, který je touto krizí zasažený, tak pochopitelně na jeho okolí. Každý takto zasažený podnik proto usiluje o odstranění následků, které s sebou krize přinesla a též o dosažení takové úrovně, ve které se podnik nacházel před krizí. Nejprve tedy usiluje o zastavení negativního vývoje, následně pak o stabilizaci sestupné vývojové křivky a její následné transformaci do směru vzestupného.¹⁴

Rozpoznat podnikovou krizi přitom není tak úplně snadné. Obvykle firmy nemají potřebné informace, které by signalizovaly, že některé faktory, jako jsou např. rentabilita či efektivita, staticky poklesly či že jsou nevyvážené. Někdy to může být prosté podcenění rad ekonomů (poradců) a ekonomických podnikových analytiků nebo špatné zacházení s ekonomickými výkazy a ukazateli.

¹³ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

¹⁴ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Jindy může hlavní problém neúspěchu spočívat v nedostatečných zkušenostech v oblasti řízení nebo dokonce v přílišné pozornosti věnované pouze internímu prostředí firmy, bez toho aniž by byl brán zřetel na vlivy prostředí vnějšího – tj. politických, ekonomických a dalších podmínek.

Pro překonání krizového období se nabízí možnost restrukturalizace. Je nezbytně nutné, aby byl rozpoznán reálný stav firmy a aby byly pochopeny příčiny tohoto přetrvávajícího negativního stavu. Musí být nalezena všechna možná východiska řešení, díky kterým je možno tento stav překonat a nezbytné je i vytvoření podnikové strategie a taktiky k tomu, aby již v budoucnu nikdy znovu ke krizi nedošlo. Musí být zohledněny všechny podstatné faktory, které celou situaci ovlivňují. Bez toho aniž by byla provedena detailní analýza těchto faktorů, nelze provádět žádné závěry a tedy ani stanovit metody, které by chod podniku nějakým způsobem ovlivnily.¹⁵

Způsoby ozdravení upadajícího podniku

Autor knihy *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků* - Harry Pollak, který se po dobu čtyřiceti let zabýval zkoumáním podniků nacházejících se v hospodářsky nepříznivých situacích, vychází v souvislosti s ozdravením podniků ze dvou základních otázek. Nejprve se ptá na míru onemocnění podniku, tj. je-li záchrana vůbec možná. Potom se zabývá určením potenciálu hospodářského podniku, zda je podnik schopen nepřetržitě inovovat své stávající činnosti a tím si udržovat trvale zdravý průběh jeho života. Následující pojmy – restrukturalizace, reorganizace, revitalizace a sanace začaly nabývat na hodnotě teprve až v období po první světové válce. Do té doby byl upadající podnik považován za jakési selhání, za důsledek lehkomyšlnosti a lidské hlouposti. Teprve později začala společnost považovat úpadek podniku za jev, kterému je nutné věnovat důslednou pozornost. Důvodem, proč se podniky dostávají do takovýchto nepříznivých situací, bývá obvykle selhání jejich řídicího orgánu. V začátcích činnosti podnikání zastává funkci vedení podniku obvykle samotný vlastník, který bezprostředně monitoruje finanční účinnost svého podniku, a tedy se zřídka objeví problém spojený se zanedbáním některých základních povinností.¹⁶

¹⁵ KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5.

¹⁶ POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 136 s. ISBN 80-7179-803-7.

Čím je však podnik větší, přechází vedení od vlastníka k profesionálním manažerům. Ti na svém podniku nejsou bytostně závislí, mohou jej kdykoli opustit a nastoupit na místo do jiné společnosti, jejich preference (finanční, osobní, sociální či politické), které ovlivňují všechna důležitá rozhodnutí uvnitř podniku, se mohou lišit od preferencí vlastníka a v některých případech mohou tato rozhodnutí vést až k samotnému úpadku společnosti. Touto skutečností se již dvě stě let zpět zabýval též i skotský ekonom a filozof Adam Smith, jenž byl považován za otce moderní ekonomie.

Z pohledu dnešní doby, zejména v důsledku globalizace, jsou na hospodářskou činnost kladeny stále větší nároky ve všech jejích aspektech. Roste obchodní, právní i technologická náročnost a zvyšují se též i nároky na management podniku. Z tohoto důvodu nabývají všechny zmiňované ozdravné kroky na důležitosti. Dalším důvodem proč se problematikou ozdravení zabývat je například vznik nezaměstnanosti, který úpadek podniku obvykle doprovází.

V případě posuzování zdraví podniku je nutno brát v potaz kritéria, jako jsou například krátkodobý výnos, ekonomické výhody sídla, kvalifikace pracovních sil, úroveň technologií, náklady na výzkum a vývoj, dlouhodobé plánování či závislost na trhu, ale také i politická, náboženská a jiná kritéria, která posuzovatel může používat.¹⁸

2.2.1 Sanace

Sanaci lze definovat jako souhrn opatření, která usilují o vyvedení podniku z krize a o udržení jeho budoucí existence a prosperity. Vzhledem ke skutečnosti, že firma je v této situaci vážně nemocná, nestačí provést drobný operativní zásah, nýbrž je nutné využití radikálních a někdy až drastických ozdravných opatření. Hlavní snahou sanace je dostat podnik na takovou úroveň, ve které se nacházel před zasažením krizí. Je nezbytné aby se na tomto ozdravném procesu podíleli všichni zainteresovaní - od samotného vlastníka, managementu i všech ostatních zaměstnanců, přes dodavatele, bankovní a jiné instituce, až po koncové zákazníky.¹⁹

¹⁸ POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 136 s. ISBN 80-7179-803-7.

¹⁹ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

V takové situaci, je-li podnik zasažen krizí, je možno definovat tři základní situace, které charakterizují podnik v úpadku. Základním ukazatelem je, že se firma nachází dlouhodobě ve ztrátě a že je insolventní, tedy platebně neschopný.

Ve firmě se objevují závažné problémy, zejména v oblasti objemu výkonu, kdy tento objem prudce klesá a pochopitelně ve společnosti dochází ke vzniku negativního sociálního klimatu, což jsou problémy, které neřeší-li se řádně a včas, mohou časem vést až k samotné likvidaci podniku.

Problémem často bývá, že firma zpravidla na první pohled působí velmi úspěšně, ale v důsledku extrémního růstu se dlouhodobě potýká s nedostatkem kapitálu. Ke spolehlivému řešení této situace je vyžadováno provedení komplexní analýzy zasaženého podniku, která bude zahrnovat podklady od všeobecných podnikových informací až přes veškeré analýzy, ať už ekonomické, výrobní, personální a sociální či finanční.²¹

2.2.2 Restrukturalizace a reorganizace

Další z možností, pro kterou se může podnik ve fázi krize rozhodnout, je neformální restrukturalizace či reorganizace v rámci insolvenčního procesu. Restrukturalizace je cílená snaha zlepšit systém, strukturu či organizaci jako celek doprovázená vždy nějakou radikální změnou. Vzhledem k tomu, že proces restrukturalizace není uskutečňován na základě přesně definovaných pravidel, bývá v praxi označován jako proces neformální. V takovémto případě vycházejí změnové kroky ze zájmu samotných majitelů podniku. V opačném případě, kdy restrukturalizace probíhá formálně podle jasně daných pravidel, nazýváme tento proces reorganizací.²²

V případě reorganizace se jedná o proces, kdy je dlužník oprávněn i nadále provozovat svou činnosti podnikání, ale je již svázán tzv. reorganizačním plánem. Tento plán monitoruje, do jaké míry se dlužníkovi daří obnovit provoz jeho podniku a jak se mu daří zvládat vztahy s věřiteli jeho podniku.²³

²¹ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

²² ŽIŽLAVSKÝ, Michal. *Soumrak restrukturalizace, úsvit reorganizace?* [online]. [cit. 2013-3-2]. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/soumrak-restrukturalizace-uvit-reorganizace-83096.html>>.

²³ INSOLVENČNÍ ZÁKON *Reorganizace* [online]. [cit. 2013-3-15]. Dostupné z: <<http://insolvenni-zakon.justice.cz/obecne-informace/reorganizace.html>>.

Tento proces je možný pouze u podnikatelů, kteří se nenacházejí v likvidaci, neobchodují s cennými papíry a s celkovým obratem za poslední účetní období, jež předcházelo podání insolvenčního návrhu, minimálně sto milionů korun či s minimálním počtem sto zaměstnanců, přičemž tento návrh může být podán buď samotným dlužníkem, nebo přihlášeným věřitelem.

Probíhá-li ve firmě neformální restrukturalizace, pak krizový tým či management jedná zejména v zájmu majitelů této firmy. Svým úsilím se snaží restrukturalizovat pohledávky věřitelů, popřípadě kapitalizovat jejich pohledávky a především zajistit provozní kapitál. V takovém případě je běžným krokem ukončit neefektivní výrobu, odprodat majetek, který již není potřebný, snížit náklady, zrušit zaměstnanecké výhody a provést další nezbytná opatření. Tento proces může být proveden i formou přeměny – nejčastěji fúze, rozdělení či převedení jmění na některého ze společníků. Prioritním cílem zůstává zachování podniku pro majitele korporace. Oproti tomu průběh reorganizace již není zaměřen na zájem majitele, nýbrž primárně na zájem věřitelů a uspokojení jejich pohledávek.²⁵

2.2.3 Revitalizace podniku

Oproti předchozím třem ozdravným opatřením je revitalizace mnohem méně závažná a nese s sebou pouze opravy drobnějšího charakteru, které nemají na běžný chod podniku radikální vliv. Může se jednat o ozdravení v případě, kdy jinak vcelku dobře fungující firma nevyužívá maximálně svůj výkonnostní potenciál, tj. například v případě přílišného přetížení vedení organizace, špatných komunikačních vazeb mezi managementem a ostatními zaměstnanci, špatné atmosféry na pracovišti, vysoké fluktuace zaměstnanců, nevhodné organizace práce či nedostatečné koordinace činností uvnitř organizace, častých reklamací a mnoho dalších, běžně se projevujících, symptomů.

Revitalizaci ale také můžeme chápat jako neustálý rozvoj, kdy prosperující a zdravý podnik usiluje o ještě větší posun a ještě lepší výsledky. To uskutečňuje prostřednictvím maximální kreativity a hledáním dalších nových a funkčních řešení v oblasti získávání nových zákazníků, efektivnější výroby, reklamy, propagace a dalších.²⁶

²⁵ ŽIŽLAVSKÝ, Michal. *Soumrak restrukturalizace, úsvit reorganizace?* [online]. [cit. 2013-3-2]. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/soumrak-restrukturalizace-usvit-reorganizace-83096.html>>.

²⁶ *Revitalizace & Restrukturalizace* [online]. [cit. 2013-4-1]. Dostupné z: <<http://www.jip-pf.cz/revitalizace-restrukturalizace,66.html>>.

Dobře sestavený podnikatelský plán je jedinou možností jak určit, zda je konkrétní podnikatelský nápad či restrukturalizační řešení problému skutečně reálné a životaschopné. Důvodem k sestavení tohoto plánu může být například i potřeba získání chybějících finančních prostředků či nalezení společníka nebo i předání informací svým zaměstnancům a obchodním partnerům. Podnikatelský plán zároveň objasňuje podstatu podnikatelské činnosti se vším, co k tomu potřebuje.

Jednou ze součástí podnikatelského plánu může být i finanční plán. Finanční plán prokazuje, že po ekonomické stránce je podnikatelský záměr reálný. Mezi základní výstupy patří především plán nákladů, výnosů, peněžních toků, financování, plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztráty, propočtený bod zvratu, finanční analýza a další.²⁷

2.3 Interní firemní procesy

Tato podkapitola se zaměřuje na klíčové procesy a mechanismy, které jsou nedílnou součástí života každé společnosti. Jejich detailní popis a funkce budou přednostně sledovány, analyzovány a hodnoceny jak z pohledu vnitřního chodu podniku, tak z pohledu vnějšího. Jedná se zde především o nejdůležitější mechanismy, které firmě umožňují její existenci na trhu a jejichž disbalance mohou přinášet problémy, které je nezbytné následně řešit prostřednictvím změnových procesů, mezi které patří i tematické restrukturalizační a úsporná opatření.

Firemní řízení

Z obecného hlediska lze chápat řízení jako soubor pravidel stanovených k dosažení fungování každého většího celku, přičemž hlavním cílem těchto pravidel je usměrňování všech činností. Může se tak označovat buďto skupina pracovníků řídících činnosti a procesy v organizaci mající hierarchickou strukturu, která vyjadřuje různé úrovně tohoto řízení, nebo systém a proces řízení, jakožto vědní disciplína.²⁸

Z časového hlediska rozlišujeme řízení operativní a strategické. Strategické řízení se zaměřuje na stěžejní směry vývoje podniku a bývá realizováno na úrovni vrcholového

²⁷ SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

²⁸ KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5.

managementu. Úkolem taktického řízení je realizovat strategii podniku co nejefektivnějším způsobem a je realizováno na úrovni středního managementu. Operativní řízení je typické pro běžné, každodenně se opakující, činnosti vyžadující pro dosažení potřebného výsledku krátkodobé řídicí úkony a rychlé rozhodování. Na stupnici úrovně řízení podniku představuje úroveň nejnižší.²⁹

Vedení lidí

Hlavním úkolem této funkce je podněcovat výkonné pracovníky ke splnění daného cíle, a to ovlivňováním, přesvědčováním a usměrňováním.

Někteří autoři se zabývají rozdílem mezi klasickými řídicími aktivitami (plánování, organizování, kontrola, výběr pracovníků) a přístupy vedení. Klasické řídicí aktivity usilují primárně o vytvoření určitého řádu usměrňujícího činnost organizace pro dosažení žádoucích výsledků. Přístupy vedení jsou spíše o pohledu do budoucnosti. Je to celková snaha zapojit do tohoto procesu zaměstnance podniku, komunikovat s nimi, motivovat je a inspirovat proto, aby byli nakloněni změnám a dlouhodobým potřebám podniku.

Z dnešního pohledu managementu je důležité umět využívat intelektuální potenciál výkonných pracovníků ve prospěch růstu a rozvoje podniku. Při zadávání jakéhokoli úkolu podřízenému je nezbytně nutné jasně a srozumitelně mu tento úkol vytyčit. Důraz je kladen také na správné a přesné plnění úkolů a samozřejmě také na pravidelné provádění následné kontroly všech dosažených výsledků. To vše s cílem zajistit splnění práce ve stanovených termínech, bez vad, hospodárným způsobem, při dodržování bezpečnosti práce.³¹

V současnosti se můžeme velmi často setkat s různými moderními termíny a metodami, jejichž hlavním cílem je zvýšit samostatnost výkonných pracovníků a jejich zájem prosadit se a přiblížit jim rozhodovací pravomoc.

Koučování - nástroj vedoucí osoby zajišťující osobnostní rozvoj zaměstnanců. Tento nástroj usiluje o trvalé zkvalitnění pracovních výsledků. Jedná se o vztah mezi nadřízenou osobou a zaměstnancem, s hlavním cílem tohoto zaměstnance zlepšit, povzbudit a dodat mu sebedůvěru v rozhodování, a to nejlépe pomocí rad a doporučení ze strany nadřízeného. V momentě, kdy

²⁹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

³¹ VEBER, Jaromír. *Management*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

oba zainteresovaní dosáhnou svého společného, předem stanoveného, cíle je proces koučování u konce. Základním předpokladem pro uplatnění tohoto nástroje je jeho dobrovolné přijetí. V opačném případě, kdy je koučování vynucené, nelze očekávat požadované výsledky.³²

Zmocňování - způsob vedení lidí, kdy je pracovníkům poskytnuta určitá míra samostatnosti a svobody, a to jak ve vykonávání jejich práce, za kterou přebírá příslušnou odpovědnost, tak i v jednání a rozhodování. Jedná se o způsob motivace zaměstnanců, kteří jsou tímto povzbuzováni v provádění jejich činnosti, zvýšením jejich důležitosti. Je možno to chápat jako určitou formu delegování (pověření podřízené osoby nějakým úkolem či odpovědností), jež je jednou z nejdůležitějších dovedností manažera. Ten musí přesně vymezit cíle, kterých má být dosaženo, předat všechny důležité a potřebné informace a kontrolovat průběh všech procesů vedoucích k tomuto cíli. V opačném případě se on sám stává odpovědným za chyby svých podřízených.³³

Týmová práce - spočívá v sestavení skupiny pracovníků, z nichž každý má určitý druh potřebných dovedností a jejichž hlavním a především společným cílem je odpovědnost za dosažení určitého úkolu. V praxi se často můžeme setkat s protichůdnými názory, kdy na jedné straně stojí tvrzení, že týmová práce je čistě teoretická záležitost moderní doby a na straně druhé stojí názor, že je to ten nejlepší možný způsob jak dosáhnout stanovených cílů podniku. Vzhledem k tomu, že principy práce v týmu není možné uplatnit ve všech činnostech firmy, shodují se obecná hodnocení této problematiky na tom, že účinnost je někde uprostřed.³⁴

Firemní komunikace

Žádný z výše zmiňovaných stylů vedení lidí, se neobejde bez vhodné a fungující komunikace. Důležité je zaměřovat se nejen na komunikaci klasickou, ale též i na komunikaci, která je ovlivněna technologickými změnami, což je například využití internetu, videokonferencí či diskuzních skupin.³⁵

³² HABERLEITNER, Elisabeth a Elisabeth DEISTLER. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

³³ VEBER, Jaromír. *Management*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

³⁴ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

³⁵ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

Verbální komunikace – komunikace s pomocí využití slov a písmen prováděná za účelem předání nebo naopak získání informací. Pro získání potřebných informací je potřebná schopnost umět vhodně klást otázky. Jen tak je možné získat včas relevantní a nezkrácené informace.

Neverbální komunikace – komunikace s pomocí využití gest, pohybů či předmětů, jejímž cílem je potvrzení, popření, nahrazení nebo doplnění komunikace verbální. Na signály této komunikace je každý zaměstnanec jinak citlivý. Jinak bude reagovat osoba ženského pohlaví a jinak osoba pohlaví mužského. Mnohdy je neverbální komunikace nezamýšlená a prozrazuje tak i sdělení, která odesílatel nezamýšlel.

Aktivní naslouchání – cílem aktivního naslouchání je nalézt celkový hlubší význam sdělení. Je potřeba pochopit kromě slov i pocity odesílatele včetně neverbálních signálů. Důležité je též přesné porozumění jazyku, ať už se jedná o cizí jazyk nebo o odbornou terminologii.

Elektronická komunikace – vzhledem ke stále rychleji rozvíjející se informační a komunikační technologii má tato forma komunikace mnoho podob. Mezi nejčastěji používané nástroje elektronické komunikace patří elektronické zasílání zpráv, hlasová komunikace, konferenční systémy či groupware, a to za použití internetu, jakožto celosvětové sítě, nebo intranetu nebo podnikové počítačové sítě.

Podnikovou komunikaci můžeme dále rozdělit na formální, kdy dochází ke sdělení skrze oficiální komunikační kanály (porady, schůze, podnikové zpravodaje, programy, kde mohou zaměstnanci vyjádřit své názory či návrhy na zlepšení) a neformální (pověsti a různě zkrácené informace, které nejdou skrze oficiální kanály).³⁶

Personalistika a motivace zaměstnanců

Personální práce usiluje o dosahování dlouhodobých cílů společnosti pomocí zajištění dostatečného množství výkonných a především motivovaných zaměstnanců. Hlavním úkolem této činnosti je řídit a vést lidi. Děje se tak prostřednictvím manažerů, personalistů či v případě větších organizací poskytovatelů personalistických služeb. Podnik, který chce být

³⁶ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

úspěšný, si musí uvědomit, že předpokladem pro dosažení úspěchu jsou právě jeho lidské zdroje, které jsou zároveň jeho nejcennějším majetkem.³⁷

Motivace je pojítkem mezi zájmy organizace a zájmy lidí v ní zaměstnaných. Člověk tráví ve své práci zpravidla osm hodin denně, pět dní v týdnu, což je obrovská část jeho vzácného času. Proto je zřejmé, že zaměstnanci většinou očekávají mnohem více, než jen odměnu v podobě peněz. Jejich potřeby sahají mnohem dále. Zaměstnanci musí cítit, že jsou součástí pracovního týmu, že mají v organizaci důležitý význam a že náplň jejich práce přináší společnosti užitek. Musí být také dostatečně informováni, cítit se bezpečně a volně. Každý manažer by si měl proto osvojit následující způsoby motivace pracovníků

- informovat své zaměstnance a seznámit je se všemi podnikovými cíli, kterých má být dosaženo a se strategií, která k tomu byla zvolena
- zabezpečit měření jak individuálních, tak i skupinových výkonů a na dosažený výkon navázat příslušnou odměnu
- pravidelně tyto výkony hodnotit, podávat zaměstnancům zpětnou vazbu, ať už pochvalu či kritiku
- mezi individuálními zaměstnanci a mezi skupinami zavést poctivou soutěž
- pomáhat slabším, nepřipouštět průměrné či nevyhovující výkony a v případě existence takových výkonů zjistit neprodleně příčiny, které se ihned odstraní
- zaměřit se na úspěchy, společně je prezentovat, oslavit, umět pochválit.³⁸

Organizační a provozní chod

Náplní této činnosti je jednak uspořádání jednotlivých prvků firmy do organizační struktury a dále též vymezení přesné náplně činnosti každého tohoto prvku, zabezpečení jejich koordinace a následné provedení kontroly. Je nutno zahrnout zde také náplň samotných vlastníků, případně správních orgánů společnosti.

I v současné době stále ještě převládá ve firmách hierarchické uspořádání charakterizované zejména hlubokou dělbou práce mezi jednotlivými zaměstnanci, přičemž se úkoly této organizace dělí na řadu menších a detailnějších úkolů, které každý z těchto zaměstnanců vykonává. Běžně je pověřována jedna vedoucí osoba či skupina osob, která

³⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

³⁸ SRPOVÁ, Jitka a Václav Řehoř. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2012. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

bude na ostatní pracovníky dohlížet a v případě potřeby zasáhne tak, aby zajistila dosažení vytyčených cílů organizace.³⁹

Dle dělby kompetencí je možno rozdělit organizační strukturu na *plohou*, která zaručuje nejlepší možné rozpětí řízení, jelikož má v organizační pyramidě velice nízký počet organizačních úrovní a *strmou*, která je naopak charakterizována malou decentralizací, malým rozpětím řízení, strmostí organizační pyramidy a tím i počtem úrovní v ní obsažených.

Funkční organizační struktura – vytváří útvary, do nichž jsou zaměstnanci seskupováni podle zkušeností, kvalifikace a podobnosti úkolů. Útvar je obvykle řízen odborným ředitelem dané funkce. Zpravidla je tato struktura využívána v malých a středních podnicích.⁴⁰

Liniová organizační struktura – jedná se o vůbec prvotní typ organizační struktury, který je charakteristický zejména pro malé podniky do cca padesáti zaměstnanců. Nad celým provozem organizace je pouze jeden hlavní řídicí stupeň - nejčastěji samotný vlastník této organizace. Tato struktura má tedy přímou pravomoc.

Štábní organizační struktura - v organizaci existují štábní útvary, které primárně vykonávají poradní funkci, aby bylo zabezpečeno způsobilé rozhodování hlavních vedoucích a jejich útvarových jednotek. Toto seskupení je tvořeno pracovníky s různým oborovým zaměřením, na které se specializují.

Liniově štábní organizační struktura – je tvořena dvěma hlavními složkami. Složkou liniovou, jejímž hlavním úkolem je řídit daný útvar jako celek, prostřednictvím vedoucího, který je nadřízený všem ostatním pracovníkům útvaru a složkou štábní, která vytváří takové podmínky, aby byla dodržena hlavní zásada jediné odpovědné vedoucí osoby, včetně využití všech výhod plynoucích z tohoto principu. Tato struktura je obvykle využívána ve větších firmách.

Divizní struktura – divizní struktura přichází do úvahy v momentě, kdy je funkční organizace přetížená, v důsledku čehož je její výkon snížen. Obvykle se to týká velkých podniků nacházejících se v silně dynamickém prostředí, kde je vyráběn konglomerát výrobků. Aby

³⁹ KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5.

⁴⁰ *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. [cit. 2013-3-28]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>>.

nedocházelo k přetěžování vrcholového managementu, zavede se divizní způsob organizace. Divizionalizace může být buď výrobková, nebo územní.⁴¹

Finanční a vnitropodnikové účetnictví

Úkolem finančního účetnictví je zpracování veškerých účetních situací vyjadřujících změny jak v majetku účetní jednotky, tak i v jejích závazcích, ve vztahu k jejím odběratelům, dodavatelům, dlužníkům, věřitelům, finančním úřadům a podobným subjektům. Účetnictví monitoruje náklady a výnosy účetní jednotky rozčleněné tak, aby byla zřejmá základna pro výpočet daně z příjmu, a rovněž aby byl zřejmý výsledek hospodaření podniku.

V účetní jednotce je zapotřebí vést ještě takovou evidenci, která bude monitorovat hospodaření uvnitř této jednotky, jelikož finanční účetnictví se těmito otázkami nezabývá. V praxi bývá obvykle toto hospodaření sledováno dle jednotlivých útvarů uvnitř podniku, a to právě prostřednictvím vnitropodnikového účetnictví, někdy nazývaného též účetnictvím provozním či nákladovým. Finanční a vnitropodnikové účetnictví spolu úzce souvisí. Podle naší legislativy musí vnitropodnikové účetnictví zajistit pro účetnictví finanční průkazné dokumenty týkající se jednak stavu zásob vzniklých z vlastní činnosti a změny stavu těchto zásob a dále i dokumenty potřebné pro ocenění těchto zásob či jiných výkonů vzniklých z vlastní činnosti a pro vyjádření aktivace vlastních výkonů.⁴²

Controlling

Obecně můžeme controllingem nazvat systém řízení podniku, jež je postaven na celkovém organizačním a informačním propojení procesu plánování a kontroly s hlavním cílem zlepšit výsledky společnosti.⁴³

Mezi hlavní controllingové činnosti tedy řadíme oblast tvorby plánu, koordinaci těchto plánů, následné kontroly a poskytování nezbytné zpětné vazby. Vycházíme přitom z nákladů a výnosů, příjmů a výdajů a také ze zisku podniku. Smyslem provádění této činnosti je odhalit včas případné odchylky, zjištění příčin jejich vzniku a provedení potřebných opatření

⁴¹ Typy organizačních struktur a jejich členění [online]. [cit. 2013-3-28]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>>.

⁴² LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

⁴³ KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

vedoucích k odstranění těchto nežádoucích odchylek. Controlling plní primárně funkci informační (podpora řízení), kdy poskytuje kompletní servis pro vedení podniku, na základě kterého si management plní své úkoly. Je nezbytně nutné, aby tato podpora byla stoprocentně správná, včasná a přiměřená. Controlling představuje pro manažera pouze doporučení a rady, na základě kterých může provádět svá rozhodnutí, nikoli nařízení, které by byl povinen přijímat.⁴⁴

Kapitálové a majetkoprávní vztahy

Podnikatel může vybírat z různých právních forem podnikání, přičemž každá z těchto forem je dále podřízená dalším právním normám. Tyto právní normy mají taktéž v mnohém vliv na rozhodování podnikatele. Otázka zabývající se volbou právní formy se netýká nutně jen začínajících podniků, ale i podniků již existujících, které jsou okolnostmi vedeny k úvaze o změně stávající právní formy, tzv. transformaci.

Podnikatel musí při rozhodování zvážit celou řadu kritérií, jako např. způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení, počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost založení, účast na zisku, finanční možnosti, daňové zatížení či zveřejňovací povinnosti.

Mezi nejdůležitější právní formy podnikání řadíme samostatného podnikatele (fyzickou osobu - živnostníka), dále obchodní společnosti osobní (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) a kapitálové (společnost s ručením omezeným, akciová společnost), družstva, státní podniky, evropské hospodářské zájmové sdružení, evropskou společnost, evropskou družstevní společnost a ostatní.⁴⁶

Zdroje financování podnikatelské činnosti a firemního růstu

Počáteční kapitálový vklad je odvozen od oboru, na který se firma zaměřuje, velikosti objemu produkce a dále od zvolené právní formy podnikání. Firma může při jejím založení a dalším růstu využívat různých finančních zdrojů. Všechny tyto zdroje členíme na vlastní (vklady vlastníků, zisk a odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku) a cizí

⁴⁴ KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

⁴⁶ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

(úvěry, půjčky). Existují i další možnosti jako např. tiché společenství, leasing, faktoring a forfaiting, rizikový kapitál či dluhopisy.⁴⁷

V případě, usiluje-li firma o rozšíření svého působení na trhu, pak je tento požadovaný růst závislý na schopnosti podnikatele získávat nové zdroje. Hlavním zdrojem jsou peníze, které firma nabývá od svých zákazníků. Pokud jde o kapitálové úvěry či investice, to jsou jen prostředky k tomu, aby podnik získal nové zákazníky. Je nutné, aby byl kapitál firmy přeměněn v produktivní aktiva (lidé, provozní zdroje). V této etapě se podnikatelé nejčastěji přiklánějí k možnosti využití zisku, leasingů a úvěrů.⁴⁸

Růstové problémy malých firem

Růst firmy můžeme považovat za jeden z kritických faktorů úspěchu v podnikatelské činnosti. Jde o dynamický proces zahrnující jak vnitřní rozvoj podniku, tak i změnu vzájemného působení a komunikace podniku s vnějším okolím. Aby mohlo být růstu dosaženo je zapotřebí vyvinout ve firmě více aktivit a zvýšit objem prodeje. K tomu je nezbytné vytvoření růstové strategie, jejímž hlavním úsilím je růst tržního podílu podniku. Klíčovou roli zde hraje rozvojový potenciál firmy, při jehož analýze jsou rozhodující následující faktory:

Finanční růst – souhrnně ukazuje rozvoj celkové podnikatelské činnosti. Je to snaha vyjádřit růst firmy prostřednictvím ukazatelů (tržby, náklady, zisk) - čím větší je hodnota těchto ukazatelů, tím větší je také hodnota firmy. Měří se přidaná hodnota firmy, z níž pak může být jejím majitelům rozdělena více prostředků.

Strategický růst – vyjadřuje schopnost podniku reagovat a vypořádat se se změnami projevujícími se ve vnějším prostředí. Jde o způsob, jakým firma rozvíjí své schopnosti ve vztahu k tržním příležitostem a jak dokáže využít své zdroje, aby si dlouhodobě zajistila výhody vůči konkurenci.

⁴⁷ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

⁴⁸ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

Strukturální růst – jde o využití podnikových zdrojů (finančních, materiálních, kontrolních systémů) a jejich rozvržení k prudkému růstu firmy.

Organizační růst – zahrnuje změny v organizační struktuře, ve stylu řízení, v rozdělení vedoucích funkcí mezi managementem a vlastníky firmy či v dělení pravomocí.⁴⁹

Růstové problémy malých firem při přechodu na středně velkou společnost

V praxi se často setkáváme s tím, že majitel firmy, která roste a rozvíjí se, je hluboce přesvědčen o tom, že se o všechno nejlépe postará on sám. Skutečnost je však většinou opačná. V podstatě je nemožné, aby takovýto podnik majitel sám uřídil. Je nutné, aby na postech, jež jsou pro firmu klíčové, seděli lidé s potřebnými zkušenostmi. Majitel podniku si musí uvědomit, že doby, kdy na vše stačil sám, jsou již minulostí a že nyní již není schopen mít detailní přehled o všem, co se ve společnosti děje. Má-li tento podnik přechod z malé firmy na střední ustát, je zapotřebí opatřit do něj ty správné zaměstnance - zdatného vedoucího, finančního ředitele s dobrou pověstí i způsobilou účetní, kteří s sebou do společnosti přinesou určité know-how.

Jedním z hlavních předpokladů pro růst jakékoliv firmy je schopnost umět delegovat odpovědnost. Na druhou stranu obstarat opravdu dobré zaměstnance patří mezi nejtěžší úkol, který firma v rozvoji má. Nezbytné je také v této nově etapě zavedení některých velice důležitých opatření, jako je například pravidelné pořádání porad, motivačních programů, platového řádu, systému zaměstnaneckých benefitů či systému hodnocení zaměstnanců. Důležité je také správné nastavení účetních procesů a kontrolních mechanismů, stanovení pravidel komunikace uvnitř podniku atd. Také společníci se musejí hned na samém začátku jasně domluvit, jaké jsou jejich priority a záměry s firmou do budoucího období.⁵⁰

⁴⁹ STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

⁵⁰ MACHÁLKOVÁ, Jana. *Jak zvládnout rostoucí firmu* [online]. [cit. 2013-4-3]. Dostupné z: <<http://hn.ihned.cz/c1-55438770-kdyz-firma-roste-one-man-show-musi-rychle-skonicit>>.

2.4 Metodická východiska

V následující podkapitole budou rozebrány analytické metody – finanční analýza a analýza SWOT, které budou následně v praktické části jedním z podpůrných prostředků vedoucích ke zjištění současného stavu společnosti.

2.4.1 Finanční analýza

Za zdravě fungující firmu může být označena pouze taková, která dokonale ovládá podnikatelskou činnost jak z hlediska obchodního, tak i z hlediska finančního. Základním vypovídacím znakem je správně vedené účetnictví, které zahrnuje velké množství informací důležité nejen pro podnik samotný, ale také pro další ekonomické subjekty. Je nezbytně nutné, aby každá firma - ať už malá nebo velká, znala svou skutečnou finanční situaci. Pro posouzení finančního zdraví je vhodné využití metod, které nám nabízí finanční analýza, přičemž cílem jejího zhotovení je příprava podkladů, jež budou zajišťovat kvalitní rozhodování a fungování firmy. Některé ukazatele finanční analýzy jsou mnohdy součástí hodnocení podniku v případě získávání bankovních úvěrů či některých dalších finančních zdrojů potřebných pro fungování firmy. Jednou z nejpoužívanějších metod v praxi je analýza poměrovými ukazateli, která je využívána zejména při hodnocení úspěšnosti strategie firmy, a to v souvislosti s ekonomickým prostředím. Jedná se o systematický rozbor získaných dat nacházejících se zejména v účetních výkazech, které se vztahují k finanční minulosti, současnosti i budoucnosti podniku.⁵¹

Poměrová analýza a konkrétní druhy ukazatelů

Jedná se o vyjádření vztahu jednoho zjištěného údaje k druhému. Hlavním kladem této metody je, že zjištěné hrubé údaje, které se liší v závislosti na velikosti jednotlivých firem, redukuje na společnou bázi, což následně umožňuje srovnávání aktuálních dat podniku s jeho historickými daty, s daty úplně jiného podniku (stejně velkého nebo menšího/většího), nebo s daty celé skupiny podniků. Analýza by měla zkoumat takové poměry, které jsou stěžejní pro potřebné rozhodnutí či konkrétní problém.

⁵¹ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Mezi nejběžnější druhy poměrových ukazatelů, které jsou v praxi využívány, patří např. ukazatelé ziskovosti, aktivity, likvidity, zadluženosti či produktivity. Následující tabulka 2.1 zachycuje způsob vypočtení jednotlivých ukazatelů.⁵²

Tabulka 2.1 *Vzorce pro výpočet vybraných ekonomických ukazatelů finanční analýzy*

ukazatel	způsob výpočtu	výstupní veličina
<i>ziskovost vlastního kapitálu (ROE)</i>	EAT/vlastní kapitál	%
<i>ziskovost aktiv (ROA)</i>	EBIT/celková aktiva	%
<i>ziskovost dlouhodobě investovaného kapitálu</i>	EBIT/(vl.kap.+rezervy+dl.závazky+dl.úvěry)	%
<i>ziskovost tržeb (ROS)</i>	EBIT/tržby	%
<i>čisté ziskové rozpětí</i>	EBIT/celkové výnosy	%
<i>obrat celkových aktiv</i>	celkové tržby/celková aktiva	počet obrátů za rok
<i>obrat pohledávek</i>	celkové tržby/pohledávky	počet obrátů za rok
<i>obrat zásob</i>	celkové tržby/zásoby	počet obrátů za rok
<i>obrat závazků</i>	celkové tržby/závazky	počet obrátů za rok
<i>obrat dlouhodobého majetku</i>	celkové tržby/dlouhodobý majetek	počet obrátů za rok
<i>doba obratu závazků</i>	krátkodobé závazky x 360/tržby	počet dnů
<i>doba obratu zásob</i>	zásoby x 360/tržby	počet dnů
<i>doba obratu pohledávek</i>	krátkodobé pohledávky x 360/tržby	počet dnů
<i>hotovostní likvidita</i>	peněžní prostředky/krátkodobé závazky	bezrozměrná
<i>pohotovostní likvidita</i>	(oběžná aktiva-zásoby)/krátkodobé závazky	bezrozměrná
<i>běžná likvidita</i>	oběžná aktiva/krátkodobé závazky	bezrozměrná
<i>míra zadluženosti vlastního kapitálu</i>	celkové cizí zdroje/vlastní kapitál	%
<i>míra celkové zadluženosti</i>	celkové cizí zdroje/celková aktiva	%
<i>tržba na jednoho zaměstnance</i>	celkové tržby/počet zaměstnanců	Kč
<i>přidaná hodnota na jednoho zaměstnance</i>	přidaná hodnota/počet zaměstnanců	Kč
<i>čistý zisk na jednoho zaměstnance</i>	čistý zisk/počet zaměstnanců	Kč

Zdroj: Pracovní materiály zapůjčené společností AUTOSTAR s.r.o.

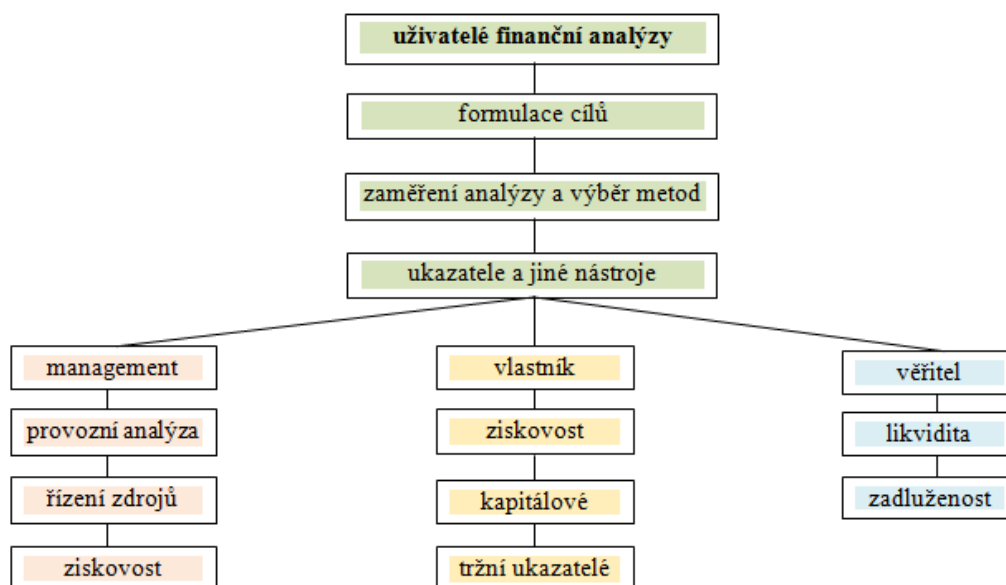
Uživatelé finanční analýzy

Dříve než započne zpracovávání analýzy, je nutné, aby každý z následujících uživatelů jasně definoval cíl, jehož chce vyhotovenou analýzou dosáhnout. Poté následuje volba vhodné metody tak, aby byla vyhovující jak z hlediska časové, tak i finanční náročnosti. Obrázek 2.2 zobrazuje jednotlivé cílové skupiny, na základě jejichž zájmu je pak volen další postup.⁵³

⁵² JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Zdenek SID BLAHA. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

⁵³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Obrázek 2.2 *Uživatelé finanční analýzy*



Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Informační zdroje

Dle dostupnosti dělíme tyto zdroje na informace externí a interní. Externí vycházejí z vnějšího prostředí a kromě podniku samotného se týkají též i okolí podniku domácího a zahraničního. Interní informace se týkají bezprostředně analyzované firmy. Patří zde účetní závěrka zahrnující rozvahu (bilanci) a výkaz zisku a ztráty (výsledovku) a dále přílohu, jež obsahuje cash flow a změny vlastního kapitálu. Základním předpokladem těchto dat je věrné reflektování skutečného stavu podniku.

Rozvaha (balance) - tento výkaz znázorňuje finanční situaci společnosti, přesněji řečeno stav jejího majetku a závazků, stanovený k určitému datu - obvykle k poslednímu dni finančního roku. Jedná se o zachycení stavu majetku ve společnosti, nikoli jejího toku peněz. Levá strana zachycuje aktiva, tedy to, co podnik skutečně vlastní a co mu ostatní ekonomické subjekty dluží. Pravá strana bilance zachycuje pasiva - způsob, jakým jsou aktiva společnosti financována.⁵⁴

⁵⁴ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

Výkaz zisku a ztráty - v tomto výkazu je zachycen pohyb peněz za určité období – zpravidla za období finančního roku. Jsou zde znázorněny náklady a výnosy, tj. množství finančních prostředků vydaných společností za určité období a naopak množství finančních prostředků, které společnost za určité období získala prodejem svých služeb a výrobků. Odečtením nákladů od výnosů společnosti, získáme výsledek hospodaření za běžné finanční období - zisk nebo ztrátu.⁵⁵

Cash flow – jedná se o výkaz označující toky peněz v podniku. Poplatníků, kteří si vedou daňovou evidenci a účetních jednotek sestavujících účetní závěrku pouze ve zjednodušeném rozsahu, se tento výkaz netýká. Cash flow zobrazuje celkovou finanční situaci v podniku, přičemž peněžními prostředky zde rozumíme peníze nacházející se v pokladně či na bankovních účtech a také ceniny.⁵⁶

2.4.2 SWOT analýza

Úkolem SWOT analýzy je identifikace schopnosti firmy, resp. jejich silných a slabých stránek a celkové firemní strategie - vypořádat se se změnami, které se dennodenně vyskytují v podnikatelském prostředí. Jedná se tedy o rozbor, který analyzuje a definuje silné a slabé stránky společnosti a také hrozby a příležitosti, které tuto společnost ovlivňují. Ohrožení a příležitosti přicházejí z vnějšího makroprostředí (faktory ekonomické, politické, sociální, technologické) či z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Naopak silné a slabé stránky vycházejí ze společnosti samotné - z jejich cílů, zdrojů, systémů, firemní kultury, organizační struktury, schopnosti managementu. Využití SWOT analýzy může být velmi nápomocným nástrojem vedoucím k celkovému shrnutí několika různých analýz a jejich následné kombinaci s hlavními výsledky analýzy zaměřené na prostředí podniku a jeho schopnosti.⁵⁷

⁵⁵ JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Zdenek SID BLAHA. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

⁵⁶ KUČEROVÁ, Dagmar. *Co je to cash flow?* [online]. [cit. 2013-2-15]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financi-situaci>>.

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Tabulka 2.2 SWOT analýza

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
tato část tabulky zachycuje činnosti, přinášející firmě či zákazníkům výhody	tato část tabulky zachycuje problémové činnosti, které se společnosti nedaří dělat správně či které lépe vykonává konkurence
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
tato část tabulky zachycuje okolnosti, díky kterým může dojít ke zvýšení poptávky či k lepšímu uspokojení zákazníků	tato část tabulky, zachycuje okolnosti, díky kterým může dojít ke snížení poptávky či k nespokojenosti zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

3. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

V této kapitole bude představena společnost, ve které se vytvářela tato diplomová práce. Je zde především popsán základní profil a charakteristiky modelového podniku a dále dosavadní historické vývojové etapy a události, které měly v jednotlivých letech vliv na jeho chod a hospodaření. Rovněž je v kapitole popsána organizační struktura podniku na všech úrovních. V neposlední řadě je zde zmonitorován vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Závěrem této kapitoly je představeno podnikatelské a socioekonomické prostředí společnosti, ve kterém firma provozuje svou hospodářskou aktivitu.

3.1 Základní profil podniku

Společnost AUTOSTAR s.r.o. byla založena v roce 2006. Primární činností této firmy je provozování maloobchodu s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím. Dále se společnost zaměřuje na vykonávání technických činností v oblasti dopravy - měření emisí, testování a kontroly vozidel a zároveň též i na realitní činnost a správu a údržbu nemovitostí.

Hlavním impulsem pro založení této společnosti byla přibývající kupní síla středních a vyšších středních vrstev obyvatel Ostravska a Moravskoslezského kraje, s níž dochází i k nárůstu poptávky po kvalitnějších vozidlech zahraničního charakteru. Firma reflektovala nárůst svých tržeb dokonce i přes nedávno uplynulé recesní období. Z tohoto důvodu se jeví jako velice výhodné tuto sílící poptávku uspokojit, a to nabídkou příslušných vozidel, která jsou dovážena od dlouhodobě osvědčených zahraničních velkododavatelů za velmi výhodných podmínek.

Sídlem společnosti je Frýdek-Místek. AUTOSTAR s.r.o. zde provádí svou odbornou činnost nedaleko dálničního tahu Frýdek-Místek – Ostrava.

Společnost v současnosti zaměstnává dvanáct zaměstnanců. Od samotného vzniku pracují na pozicích top manažerů obchodní a provozní ředitel, kteří jsou zároveň jednatelem společnosti. Prostřednictvím firmy AUTOSTAR s.r.o. jsou organizačně dnes prováděny celkem čtyři základní činnosti – prodej aut, měření emisí, prodej doplňků a nájemní činnost.

3.2 Historie podniku

Historie podniku se datuje od září roku 2006, kdy firma oficiálně započala svou činnost. Jednalo se v zásadě o rozšíření dosavadních podnikatelských aktivit obou zakládajících členů firmy, kteří dlouhodobě úspěšně podnikali především v oblasti nákupu a prodeje motorových vozidel jako osoby samostatně výdělečně činné. Nárůst počtu objednávek spolu s velmi dobrými referencemi na jejich obchodně-zprostředkovatelské a organizační schopnosti si vynutily založení společnosti AUTOSTAR s.r.o., která se tak stala volným pokračovatelem předmětného podnikání.

2006 => plné rozběhnutí činnosti firmy původně se třemi zaměstnanci. Byl pořízen technologický stroj na měření emisí BOSCH-ETA a ekologický topný systém od firmy PONAST na využívání biomasy.

2007 => stabilizační etapa rozvoje společnosti. Posílila se všeobecná regionální známost firmy i její dobré obchodní jméno. Stávající úspěšný firemní program byl rozšířen o provozování autosalónu, rovněž byl uskutečněn odkup části pozemků v atraktivní oblasti motoristického parku od města Frýdek-Místek.

2008 - 2009 => neustále zvyšován meziroční nárůst obrátu společnosti i navzdory recesi. Prodej vozidel byl rozšířen o nové zahraniční značky. Do oblasti obchodu a administrativy byli přijati noví odborní pracovníci.

2010 - 2011 => početní růstový trend je nahrazen obdobím dočasné růstové stagnace související především s růstovými problémy, tj. z přechodu hospodaření z malé na středně velkou organizaci. Jako řešení stavu firma zvažuje vypracování programu restrukturalizačních a úsporných opatření, jež mají tyto problémy úspěšně odstranit.

2012 => hned počátkem roku 2012 dochází k vypracování a následné implementaci přijatého restrukturalizačního a úsporného programu, s promítnutými efektivními výstupy již v polovině roku 2012. Firma se vývojově úspěšně vrací na zdravou růstovou linii. Společnosti se zlepšují základní poměrové a rozdílové ukazatele v hospodaření. V polovině roku přikupuje okolní pozemky pro svůj další plánovaný růst. Probíhají rovněž jednání se společností Autosalon Frýdek-Místek s.r.o., která ve stejném městě provozuje svou obchodní činnost z oblasti prodeje aut, a to ohledně převzetí budoucího prodeje obchodního zastoupení osobních aut předních světových značek. Plánovaně se pak bude jednat o druhou největší automobilovou prodejnu (včetně servisu) v okrese Frýdek-Místek.

3.3 Organizační struktura a stav zaměstnanců v podniku

V čele společnosti dnes stojí provozní ředitel, který je zároveň pověřen i provozně-technickým řízením provozu autosalonu a obchodní ředitel zajišťující především obchod a vnější vztahy. Tito ředitelé, kteří zároveň působí jako jednatelé společnosti, řídí pracovní činnosti manažera prodeje, emisního manažera a hlavní organizační asistentky. Tito zaměstnanci pak následně řídí pracovní aktivity tří emisních techniků, dvou obchodních prodejců a dvou samostatných administrativních asistentek, kteří mají na starost obchodní provozování autosalonu. V minulých letech vykazoval zaměstnanecký stav větší počet pracovníků, kteří však občas vykonávali některé pracovní duplicity ve vybraných činnostech a snižovali tak celkovou efektivitu hospodaření podniku.

Co se týče vývoje zaměstnaneckého stavu, je možno z tabulky 3.1 vypožorovat, že docházelo v letech 2010 - 2011 k nárůstu počtu zaměstnanců, a to především z důvodu reakce na zvýšený počet firemních zakázek. Tento zvýšený počet zaměstnanců se však později ukázal vzhledem ke konstantnímu rozsahu činností na firmě nadbytečný. Jak již bylo zmíněno

výše, neustále docházelo k vytváření duplicit u některých pracovních činností. V důsledku tohoto bylo dosahováno nízké produktivity podniku a čistý zisk na zaměstnance neodpovídal představám členů vedení společnosti.

Tabulka 3.1 Vývoj stavu zaměstnanců v letech 2010 - 2012

Rok	Počet zaměstnanců
30. 6. 2010	16
31. 12. 2010	17
30. 6. 2011	17
31. 12. 2011	18
30. 6. 2012	13
31. 12. 2012	12

Zdroj: Interní materiály podniku

Z tabulky je možno dále vidět, že nejvíce zaměstnanců vykazovala společnost v průběhu roku 2011. Jak již však bylo nastíněno výše, ukázal se tento stav pro podnik bohužel nevyhovující, a proto bylo vedení společnosti nuceno přistoupit od začátku roku 2012 k výraznému snižování počtu zaměstnanců.

Jednalo se zde především o značkově specializované obchodní prodejce, kteří byli původně přijati do firmy počátkem roku 2010. Důvodem přijetí byla zvýšená poptávka po některých typech vozidel, které však společnost měla ve svém nabídkovém portfoliu zařazeny víceméně pouze z důvodů kompletnosti značkového prodeje vozidel a u kterých se očekávalo další navýšení jejich prodeje, k němuž však stále nedocházelo. Navíc na těchto vybraných vozidlech dovážených od jiných, než od tradičních a dlouholetých dodavatelů prodávaných zavedených značek, však byly pouze minimální ziskové marže a rovněž i jejich obrat se pohyboval v řádu jednotek. Pracovníci prodeje, kteří byli pověřeni nákupem a prodejem těchto vozidel, tak byli postupně pro společnost nákladově neúnosní. Proto byli přesunuti na prodej jiných automobilových značek, které však již byly nabízeny jejich pracovními kolegy. Následně zde docházelo k vytváření některých pracovních duplicit i vzájemné zaměstnanecké rivalitě, snižovala se ziskovost a produktivita práce na jednoho zaměstnance (viz tabulka 3.6 na str. 45). Proto se vedení podniku rozhodlo na základě doporučení vyplývajících z tématu

této diplomové práce, přistoupit k úsporným opatřením v předmětné oblasti, a to přerozdělením pracovních činností na menší počet zaměstnanců.

3.4 Podnikatelské prostředí společnosti

Společnost od samého začátku svého podnikání provozuje svou hospodářskou činnost v rozsáhlém motoristickém parku umístěném na okraji šedesátitisícového města Frýdek-Místek, v obchodně-marketingovém uzlu v blízkosti nájezdu na dálniční tah Frýdek-Místek - Ostrava.

Tato motoristická zóna byla v minulosti speciálně účelově vyčleněna městem pro provozování motoristických podnikatelských činností v regionu. Co se týče aktivit, které dnes tento motoristický park nabízí, jedná se o kompletní služby motoristům, a to především o služby stanice technické kontroly, benzínovou stanici, automyčku, autosalon a autoservis - což je vše i v kontextu moravskoslezského kraje originálním a multifunkčním řešením poptávky a služeb motoristům na jednom místě.

Co se týče teritoriálního záběru podnikatelského prostředí společnosti, je možno zmínit, že firma nabízí svá vozidla a služby s nimi spojené v celém regionu Moravskoslezského kraje, respektive na území celé České republiky a koncem roku 2012 vybudovala své zprostředkovatelské obchodní zastoupení i na území Slovenska a Polska.

Mezi typického modelového klienta společnosti AUTOSTAR s.r.o. patří firma nebo organizace požadující nová či mírně ojetá vozidla pro svou činnost a dále pak zákazníci z řad občanů, především pak ze středních a vyšších středních příjmových skupin.

Většina těchto klientů, kteří si zakoupili ve společnosti AUTOSTAR s.r.o. v minulosti vozidlo rovněž využívá nabídky stejné společnosti pro provádění zákonné kontroly emisí a i některých doplňkových služeb typu sjednání zákonného a havarijního pojištění vozidel nebo leasingového financování nákupu auta.

4. VLASTNÍ ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola se bude především zabývat podrobným rozбором situace v podniku, který vykazoval menší nebo větší problémy v různých oblastech svého životního cyklu, což mu způsobovalo především snižování hospodářské výkonnosti a ziskovosti.

Jak již bylo zmíněno, vedení společnosti se rozhodlo tento neutěšený stav počátkem roku 2012 zásadně změnit, a to zavedením systému restrukturalizačních a úsporných opatření, které jsou hlavním cílem této diplomové práce.

Pro celkové analytické vyhodnocení současného stavu podniku bylo tedy využito informací z účetních výkazů, matematických výstupů finanční analýzy a informací z dílčí účetní a administrativní evidence. Dále bylo zejména využito pravidelného pozorování reálného chodu společnosti v praxi a i následné možnosti porovnání s komparativními zvyklostmi na jiných firmách či komparativních pohledů některých odborných zaměstnanců společnosti AUTOSTAR s.r.o. Vyhodnocení současného stavu také napomohly teoretické poznatky a doporučení o správném chodu firmy nabyté zejména vysokoškolským studiem a dále i konzultace s oborovými experty v oblasti restrukturalizace malých, středních i velkých podniků.

4.1 Současný zjištěný stav ve společnosti v klíčových oblastech

Na základě teoretických i praktických doporučení byla pro zjištění reálného stavu společnosti a následně pro tvorbu návrhů restrukturalizačních a úsporných opatření pozornost soustředěna zejména na pozorování a vysledování nefinančních aspektů majících vliv na celkový chod firmy. Samozřejmě, diplomová práce se zabývá také finančními aspekty – hospodářskými údaji a jejich rozбором v podobě vypočtených stodvacetišesti hodnot poměrových a rozdílových ukazatelů. Co se však týče možnosti i mezí praktického využití finanční analýzy, tato je v diplomové práci účelově pojata spíše jako podpůrný prostředek pro analytické zjištění reálného stavu podniku a možnosti jeho následné restrukturalizace.

Důvodem je především skutečnost, že přestože je výpovědní hodnota těchto ukazatelů poměrně vysoká, tak na druhou stranu je poněkud limitována. Dochází zde totiž k občasným dílčím odchylkám mezi hodnotami v sestavovaných účetních výkazech, které jsou následně promítnuty do vybraných ukazatelů finanční analýzy a mezi reálným stavem v jednotlivých

aktivitách podniku. To je zapříčiněno tím, že tak jako v některých jiných českých firmách, dochází i ve společnosti AUTOSTAR s.r.o. v průběhu roku občas k časově opožděnému zúčtovávání faktur (opožděné předání firemnímu ekonomovi v daném účetním měsíci ze strany vedení firmy), dále dochází k dodatkovým smluvním změnám v posouvání dat splatnosti pohledávek a závazků, a rovněž i v posouvání splatnosti sjednaných úvěrů a leasingů (tyto smluvní změny s obchodními partnery nejsou ihned promítány i do firemního účetnictví v daném období, neboť firemní ekonom na rozdíl od členů vedení nemá přístup k těmto obchodním smlouvám a jejich smluvním dodatkům). Rovněž dochází v jednotlivých letech k různým daňovým optimalizacím, a to především z důvodů poměrně častých změn v českých účetních a daňových zákonech. Z těchto důvodů je homogenita účetních dat ve sledovaných šesti pololetích i z nich vypočtených ekonomických ukazatelů mírně odchylena od reálného stavu hospodaření na firmě. Také proto je ze strany poradenských odborníků doporučováno vyhnout se v úspěšném restrukturalizačním procesu jisté pasti přílišného spoléhání se na matematické výstupy z finanční analýzy, kdy při výpočtu některých ukazatelů dochází jen k provádění přesných propočtů na základě občas nepřesných vstupních účetních údajů. To znemožňuje zcela přesně zjistit a zanalyzovat skutečnou situaci v podniku. Tyto informace byly teoreticky konzultovány s odborníky z předmětné ekonomické oblasti, a rovněž byly i potvrzeny firemním ekonomem a členy vedení společnosti AUTOSTAR s.r.o. Proto se při provádění restrukturalizačních opatření klade důraz zejména na monitorování nefinančních aspektů majících vliv na chod firmy a těmto je v diplomové práci věnována zvýšená pozornost jak při analytickém zjišťování stavu, tak i při následném narovnávání situace v podniku. Dle zpětnovazebných informací od členů vedení společnosti se zvolený metodický postup ukázal jako správný, jelikož se pozitivně promítl i v pozdějším úspěšném praktickém zavedení hlavních výstupů diplomové práce do restrukturalizačního projektu, kterým byl počátkem roku 2012 ozdravován hospodářský chod společnosti AUTOSTAR s.r.o.

4.1.1 Firemní řízení, informovanost a zpětnovazební procesy

V oblasti firemního řízení společnosti bylo zjištěno, že všední pracovní chod firmy postrádá funkční systém vzájemně pružné informovanosti a koordinace pracovních postupů a též existenci pracovních porad. A to jak mezi členy vedení společnosti, tak i mezi vedením společnosti a firemními zaměstnanci.

Dalším výrazným nedostatkem, který byl v této oblasti vyzorován, je nejasné definování pracovních úkolů, rolí i odpovědností členů vedení společnosti, vedoucího pracoviště i jednotlivých firemních zaměstnanců.

Ve společnosti bylo dále zjištěno, že jeden z jednatelů společnosti se podílí na řízení firmy spíše interně, tedy na místě pracoviště, zatímco druhý z jednatelů spíše externě, mimo svou přímou fyzickou účast na pracovištích a stykem se zaměstnanci.

Není zde nijak preventivně ani strategicky řešeno personální ani organizační řízení. Vzniklé problémy se většinou řeší ex-post, tedy až v momentě, kdy nastanou.

V oblasti komunikace byl vyzorován jev, kdy ve velké míře převládá komunikace založená na bázi známosti a kamarádství. V mnohých případech se stalo, že se některé firemní problémy opakovaně negativně promítly i do rodinného prostředí některých zaměstnanců firmy.

Rovněž byl zaznamenán zesílený vliv sekundárních informačních systémů - tzv. komunikačních šumů, jejichž existence a důsledky se taktéž nejednou negativně promítly do osobních přátelských vztahů mezi některými zaměstnanci i do celkového chodu a výkonnosti společnosti. Vliv těchto zkreslených informací byl bohužel mnohdy podceňován a nikdy nedošlo k úplnému dořešení tohoto problému např. na pracovní poradě v otevřené komunikaci mezi řediteli a zúčastněnými osobami.

Ve společnosti byla registrována celková nízká loajalita některých zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli. Tito zaměstnanci se opakovaně pokoušeli nedodržovat pracovní příkazy ředitelů a snižovat tím jejich autoritu. Přístup k řešení problémů byl shledán jako zcela nevyhovující. Je možno říci, že v některých případech se dokonce tiše spoléhalo na jejich vyšumění v čase. S nízkou loajalitou zaměstnanců vůči členům vedení společnosti souvisí též i jejich subjektivní vnímání této nepříznivé skutečnosti. Někteří zaměstnanci mají subjektivní sklony nahlížet na členy vedení jako na ne příliš dobré vedoucí a někteří ze zaměstnanců toto dávají nepřímo najevo.

Z hlediska úrovně a kvality informovanosti si nešlo nevšimnout, že některé velmi důležité informace týkající se například vzniklých problémů či firemních procesů, jsou ve firmě mnohdy sdělovány pouze telefonicky nikoliv řešeny osobně či na pracovních poradách.

Společnost postrádá systém, který by zajistil možnost okamžitého informování ředitelů o hospodářských údajích a o aktuálním chodu firmy. Rovněž není zajištěná ani plánovanost a koordinace pracovních postupů a operativního či strategického směřování firmy.

Občasné porady operativního rázu mezi řediteli se odehrávají většinou nepravidelně, spíše sporadicky, někdy dokonce až při výskytu konkrétních problémů.

V oblasti zpětnovazebních procesů bylo zaregistrováno, že výstupy z účetní agendy neobsahují žádné analytické rozborů, grafy ani přehledné tabulky, které by byly nápomocné pro následné rozhodování vedení společnosti. Navíc účetní výstupy, jako jsou rozvaha, výsledovka či přehled nákladů a výnosů, dostává jedenkrát za měsíc pouze jeden z členů vedení společnosti, druhý jednatel však se značným zpožděním či vůbec.

Ve firmě nikdy v minulosti nebyla zavedena standardní controllingová či reportová činnost, ani žádný jiný zpětnovazební systém sloužící k vyhodnocování dosažených firemních výsledků, kontroly plnění pracovních úkolů, efektivnosti rozhodování členů vedení, apod. Neexistenci těchto controllinogových výstupů se snaží ředitelé nahradit vlastní soukromou evidencí především nákladovo-výnosových položek na firmách. Ta však není metodicky vzájemně zcela kompatibilní, a proto nejednou dochází k rozdílným postojům i názorovým rozporům.

4.1.2 Organizační struktura a pracovní předpisy

Organizační struktura společnosti je sice dána provozním řádem, nicméně její funkční organizační nastavení se v praxi dodržuje pouze v malé míře. Stávající Provozní řád je sestaven poměrně nesrozumitelně a ve složitější právní podobě.

U některých zaměstnanců byl vyzorován jev v podobě nerespektování dané organizační struktury firmy. Jedná se o to, že v praxi tito zaměstnanci příliš nezohledňují své funkční zařazení (kompetence a odpovědnost) a nad rámec tohoto zařazení mají tendence do všeho mluvit a organizovat si práci na pracovišti dle svých vlastních subjektivních představ, bez přímé vazby na strategické firemní cíle a plány.

Z hlediska předpisů a pracovních pokynů jsou sice ve společnosti zavedeny provozní, organizační i bezpečnostní řád, chybí zde však některé jiné, neméně důležité dokumenty, jako

jsou např. vnitrofiremní předpisy, jednací řád, příkazy ředitele, zápisy z porad či pravidelné písemné hodnocení zaměstnanců. Existenci těchto dokumentů v podniku, jako je AUTOSTAR s.r.o. je nutno považovat za nezbytnou.

4.1.3 Evidenční, účetní a daňový systém v podniku

Pověření pracovníci z vedení firmy předávají jednou měsíčně podklady externí účetní pro zpracování do firemního účetnictví. Shromažďování podkladů probíhá většinou v jejich osobní režii. Oba ředitelé si pro svou soukromou potřebu dále evidují i vyhodnocují některé účetní položky, avšak tato evidence není metodicky ani obsahově občas vzájemně homogenní a následně způsobuje výskyt problémů. Především z důvodů nepravidelných pracovních setkání členů vedení společnosti dochází ke značným časovým prodlevám při vzájemném odsouhlasování některých firemních nákladů na tehdejší skutečnost a následně i ke značným pracovním kumulacím.

Účetnictví je v současné době vedeno externě pod jednou účetní firmou. Tato externí účetní firma rovněž zpracovává i daňové přiznání. Opakovaná i dlouhodobá pracovní přetíženost externí účetní firmy mnohdy způsobuje její pracovní neochotu pružně operativně poskytovat ředitelům bližší účetní informace či vyhotovení podkladových materiálů. Někdy se dokonce stane, že tato účetní firma vůbec nekomunikuje. Je zřejmé, že vedení společnosti si v této oblasti představuje mnohem pružnější a vstřícnější komunikaci.

Způsob účtování dokladů probíhá v systému podvojného účetnictví. Při účtování dokladů není vedením společnosti požadováno, ani účetní firmou prováděno, bližší analytické rozklíčování některých firemních dat či dílčích procesů.

Ke každému nákladovému vstupu na AUTOSTAR s.r.o. jsou zavedeny papírové evidenční karty, které však nejsou souběžně vedeny i v elektronické podobě.

Ve firmě neexistuje ujasněná strategie způsobu odepisování majetku.

V oblasti ekonomických a finančních procesů bylo zjištěno, že se společnost v minulosti nárazově potýkala s nedostatkem provozního kapitálu.

Dále bylo zaznamenáno, že ve firmě nejsou stanovena jasná pravidla spolupráce mezi řediteli ani nastaven vzájemně uspokojivý systém přerozdělování dosažených hospodářských efektů. Ředitelé se většinou předem neinformují o plánovaných nákladech na některé menší akce, tudíž jakékoliv plánované budoucí náklady ve firmě nejsou předem odsouhlaseny. Obvykle o těchto záležitostech rozhodne pouze jeden z ředitelů. Dnešní způsob přerozdělování dosaženého hospodářského výsledku z chodu firmy nevyhovuje ani jednomu z ředitelů.

Pohledávky společnosti nebyly v minulosti systematicky řešeny, což způsobilo jejich nárůst i problémy s jejich opožděným pružným vymáháním.

Ve firmě nejsou vytvářeny žádné krátkodobé, střednědobé ani dlouhodobé plány rozvoje společnosti. Neprobíhá odsouhlasování nakupovaných cennějších předmětů drobné a krátkodobé potřeby oběma členy vedení společnosti a to před použitím nákladů na jejich zakoupení provozním ředitelem.

Není jasně stanoveno, jak postupovat ve sporných případech a různých pohledech členů vedení společnosti.

Také způsob dělení zisku není předem jasně stanoven a probíhá způsobem, že jednou za půl roku se určí dosažený hospodářský výsledek (resp. ztráta - tato se zanesou do evidenční knihy a převádí do dalšího období).

Problémem je též i nedořešení spekulativních investic v celkové hodnotě cca 2 mil. Kč (např. prodej bytu ve Frýdku-Místku, pozemek Čeladná, zásoby zboží stříbra, atd.).

4.1.4 Mzdová politika, personalistická práce a výkonové motivační stimuly

Úroveň mezd řadových pracovníků se pohybuje na oborovém regionálním průměru. Mzda vedoucích pracovníků se pohybuje mírně nad průměrem, ve srovnání s řadovými zaměstnanci je zde pouze menší navýšení odměny. Meziroční růst mezd zaměstnanců v minulých letech byl zcela minimální, jeho tempo procentuálně nedosahovalo republikového průměru. Prémiová složka mzdy není přímo zakomponována do pracovních smluv. Zpracováním mzdové agendy je pověřen externí pracovník – účetní ekonom.

Výše základní mzdy i prémiových odměn je přibližně stejná pro všechny zaměstnance, a to bez ohledu na jejich konkrétní pracovní výkon či jiný přínos pro firmu. Zaměstnanci nejsou s výší základních mezd příliš spokojeni a vykazují sklony k požadavkům na navyšování odměn.

Mezi členy vedení není dohodnuto a nastaveno jasné odměňování za provozní řízení firmy, za controllingovou činnost, za obchodní činnost ani jiné další procesy. Ve firmě není zaveden vyhovující systém prémiového odměňování zaměstnanců, vedoucích, ani členů vedení společnosti za jejich konkrétní práci a rovněž zaměstnanci ani vedoucí nejsou často dostatečně pochváleni či jinak oceněni např. mimořádnými odměnami za projevenou nadstandardní aktivitu, což je pro zaměstnance jistě demotivující.

Ve společnosti nejsou zavedeny zaměstnanecké výhody. Jedinou výjimkou je možnost nechat si udělat jednou za dva roky technickou prohlídku na svém vozidle.

Zaměstnanci nedostávají vždy řádně zaplacenou za přesčasovou práci. Mohou si přesčasové hodiny pouze kumulovat ve fondu pracovní doby a ten si pak vybrat dle svých požadavků a pracovních možností zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou však s tímto systémem značně nespokojeni. Nespokojenost ze strany zaměstnanců je rovněž spojená i s neexistencí pracovních porad, na kterých by mohli sdělovat své návrhy a připomínky směrem k členům vedení společnosti.

Co se týče prosazování některých nových tvůrčích podnětů zlepšujících výrobní či hospodářskou činnost firmy, není vedoucí pracoviště ochoten ani motivován vynaložit v tomto směru zvýšené osobní úsilí.

Zaměstnanci nejsou spravedlivě motivováni k nadstandardnímu přístupu v plnění svých úkolů či v přístupu ke klientům, a to ani pozitivně (finančně, jednorázové odměny), ani negativně.

V případě, že zaměstnanec nesplní daný pracovní úkol, je postih tohoto přestupku obvykle pouze symbolický, bez citelného dopadu na pracovníka i bez účinné výstrahy ostatním pracovníkům.

4.1.5 Pracovní problematika a interpersonální vztahy

Pro všechny řadové pracovníky jsou podmínky pracovních smluv víceméně unifikovaně nastaveny. V pracovních smlouvách nejsou nastaveny prémiové složky odměny, jakožto motivátory pro vyšší pracovní výkon a chybí zde i ujednání o případném uplatnění konkrétních postihů při řádném neplnění pracovních úkolů.

Dále v těchto smlouvách chybí též klauzule o zachování důvěrných firemních informací i v období po ukončení pracovního poměru.

Co se týče oblasti interpersonálních vztahů, je možno říci, že vztahy mezi řadovými pracovníky se jeví většinou jako vcelku dobré, nicméně mezi některými zaměstnanci byly zaznamenány jevy nezdravé vzájemné rivality. Oproti tomu vztahy mezi členy vedení společnosti a řadovými zaměstnanci jsou bohužel vcelku neuspokojivé. Vyskytují se zde občasné komunikační poruchy, obzvláště při potřebě uplatnit funkční postih vůči zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že jsou ve firmě zaměstnáváni též i rodinní příslušníci a známí ředitelů, dochází mnohdy v hodnocení k názorovým rozdílnostem.

Vyskytují se zde též problémy spojeny s nahrazováním zaměstnanců v případě onemocnění či dovolených, které nejsou systémově řešeny. Zaměstnanci jsou nespokojeni se současným stavem, jelikož jsou tlačeni do neplacených přesčasů.

Co se týče pracovního prostředí a sociálního zázemí společnosti, bylo vytvořeno moderně a velmi dobře. Prostorů firmy je nové a moderní. Také z hlediska lokality je společnost pro většinu zaměstnanců velmi dobře dostupná.

Problémovou oblastí je dosazování nových zaměstnanců na nové pracovní pozice. Výběrová řízení jsou prováděna pouze v jediném případě. Dosazování je běžně uskutečňováno občas dle osobních známostí členů vedení společnosti a jejich známých.

4.2 Sledování vývoje vybraných ekonomických ukazatelů podniku v letech 2010 - 2012

Po pravidelných konzultacích s firemním ekonomem a členy vedení podniku, kdy byly z jejich strany zapůjčeny interní firemní materiály týkající se dosahovaných hospodářských výsledků jak v současném období, tak i v minulých letech, bylo ve vztahu k prováděným

restrukturalizačním a úsporným opatřením přistoupeno k sledování vývoje klíčových ukazatelů majících vliv na základní chod společnosti AUTOSTAR s.r.o. Je nutno zdůraznit, že tyto materiály a informace jsou důvěrného charakteru, a tak po vzájemné dohodě s vedením společnosti byla ochrana dat z nich obdržенých nutnou podmínkou pro studentskou účast na firmě ve smyslu realizační tvorby diplomové práce.

Následující tabulka 4.1 zachycuje vývoj ukazatelů rentability, které hodnotí minulou i současnou ziskovost společnosti AUTOSTAR s.r.o. Tyto ukazatele byly vypočteny pro jednotlivá pololetí od roku 2010 až po konec roku 2012.

Tabulka 4.1 *Vývoj ukazatelů ziskovosti společnosti AUTOSTAR s.r.o. v letech 2010 - 2012*

Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů		AUTOSTAR s.r.o.					
ukazatel	jednotka	30.6.2010	31.12.2010	30.6.2011	31.12.2011	30.6.2012	31.12.2012
		předrestrukturalizační etapa				porestrukturalizační etapa	
ziskovost vlastního kapitálu (ROE)	%	3,52	4,79	8,82	9,01	12,67	14,87
ziskovost aktiv (ROA)	%	-2,68	-1,95	1,64	1,45	2,42	3,21
ziskovost dlouhodobě investovaného kapitálu	%	-3,2	-2,91	2,18	2,16	3,15	3,88
ziskovost tržeb (ROS)	%	-17,28	-14,31	6,31	7,94	15,84	20,25
čisté ziskové rozpětí	%	-3,56	-1,24	1,76	0,98	4,32	5,28

Zdroj: Vlastní analytické zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z tabulky je možno vysledovat, že hodnoty ukazatelů ziskovosti v předrestrukturalizační etapě nabývaly nižších hodnot, nežli v etapě porestrukturalizační, a to především z důvodů dosahování jak nižšího objemu celkových tržeb, tak dosahovaného hospodářského výsledku.

Tabulka 4.2 následně zachycuje hodnoty zjištěných ukazatelů aktivity společnosti, které měří schopnost vedení firmy dosahovat při optimálním využití vloženého majetku co nejlepších hospodářských výsledků. Přičemž ukazatelé obratu nám ukazují, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za časový interval. Ukazatelé doby obratu nám pak ukazují, jak dlouho jsou finanční prostředky vázány v určité formě firemního oběžného majetku (vyjádřeno počtem dní).

Tabulka 4.2 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti AUTOSTAR s.r.o. v letech 2010 - 2012

Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů		AUTOSTAR s.r.o.					
ukazatel	jednotka	30.6.2010	31.12.2010	30.6.2011	31.12.2011	30.6.2012	31.12.2012
		předrestrukturalizační etapa				porestrukturalizační etapa	
obrat celkových aktiv	počet obr./1r.	0,97	1,58	0,93	1,48	1,91	2,28
obrat pohledávek	počet obr./1r.	24,69	19,76	27,69	18,98	30,21	35,74
obrat zásob	počet obr./1r.	15,56	13,86	6,93	9,22	19,84	22,47
obrat závazků	počet obr./1r.	22,36	23,48	14,97	13,8	25,57	29,57
obrat dlouhodobého majetku	počet obr./1r.	2,10	2,13	1,65	1,98	2,42	2,68
doba obratu závazků	počet dnů	20	21	24	26	19	17
doba obratu zásob	počet dnů	23	26	52	39	26	17
doba obratu pohledávek	počet dnů	28	22	24	23	19	16

Zdroj: Vlastní analytické zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z tabulky můžeme vypozorovat, že se snížila vázanost oběžných aktiv, což svědčí o zvýšené aktivitě podniku. Obzvláště v porestrukturalizačním období došlo ke zvýšení počtu obrátů pohledávek, závazků a zásob a zároveň ke snížení doby obratu těchto oběžných aktiv, což je pozitivním signálem potvrzujícím správnost užitých restrukturalizačních kroků v předmětné oblasti.

Tabulka 4.3 zobrazuje vypočtené hodnoty ukazatelů, které hodnotí platební schopnost společnosti. Tyto ukazatele vyjadřují poměr mezi tím, jakým druhem firemního majetku je možno platit a tím, co je nutno platit.

Tabulka 4.3 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti AUTOSTAR s.r.o. v letech 2010 - 2012

Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů		AUTOSTAR s.r.o.					
ukazatel	jednotka	30.6.2010	31.12.2010	30.6.2011	31.12.2011	30.6.2012	31.12.2012
		předrestrukturalizační etapa				porestrukturalizační etapa	
hotovostní likvidita	bezrozměrná	0,55	0,47	0,37	0,25	0,84	1,05
pohotová likvidita	bezrozměrná	1,20	1,24	0,91	0,92	1,32	1,44
běžná likvidita	bezrozměrná	2,77	2,80	3,07	2,41	3,46	3,64

Zdroj: Vlastní analytické zpracování na základě interních materiálů společnosti

Z tabulky je možno vidět, že všechny ukazatele likvidity v porestrukturalizační etapě rostly, což je vítaným jevem z důvodu zachování hladké platební schopnosti firmy. Nicméně je potřeba sledovat vývoj těchto ukazatelů i v budoucím období - při příliš vysokých hodnotách těchto ukazatelů dochází k držení vysokého stavu peněz na účtech či v pokladně a tím pádem ke špatnému využití kapitálu.

Následující tabulka 4.4 zaznamenává zjištěné hodnoty ukazatelů zadluženosti. Tyto hodnotí zadlužení společnosti AUTOSTAR s.r.o. z hlediska úvěrů. Je důležité, aby se

zadluženost pohybovala vždy v určitých mezích a neohrožovala neúměrně podnik nebo úvěrující banku, kdy je potřeba sledovat zdravé a únosné „věřitelské riziko“. Vyšší zadluženost lze akceptovat zpravidla jen tehdy, je-li dosahována či předpokládána vyšší ziskovost v podnikání, což v případě našeho podniku naštěstí existuje.

Tabulka 4.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti AUTOSTAR s.r.o. v letech 2010 - 2012

Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů		AUTOSTAR s.r.o.					
ukazatel	jednotka	30.6.2010	31.12.2010	30.6.2011	31.12.2011	30.6.2012	31.12.2012
		předrestrukturalizační etapa				porestrukturalizační etapa	
míra zadluženosti vlastního kapitálu	%	232,42	224,49	219,48	202,90	191,61	181,25
míra celkové zadluženosti	%	66,12	66,29	64,12	66,67	57,25	52,32

Zdroj: Vlastní analytické zpracování na základě interních materiálů společnosti

Při nahlédnutí na ukazatele zadluženosti je nutno konstatovat, že především míra celkové zadluženosti podniku dosahuje vysokých hodnot. Hlavním důvodem je splácení v minulosti poskytnutých větších investičních úvěrů určených k rozběhu a rozvoji podnikatelské činnosti firmy.

V poslední tabulce 4.5 jsou zobrazeny výsledné hodnoty ukazatelů produktivity, které ukazují především na smysluplnost zvolené podnikatelské aktivity firmy ve vztahu k pracovnímu využívání jednotlivých zaměstnanců zajišťujících jednotlivé činnosti v podniku.

Tabulka 4.5 Vývoj ukazatelů produktivity společnosti AUTOSTAR s.r.o. v letech 2010 - 2012

Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů		AUTOSTAR s.r.o.					
ukazatel	jednotka	30.6.2010	31.12.2010	30.6.2011	31.12.2011	30.6.2012	31.12.2012
		předrestrukturalizační etapa				porestrukturalizační etapa	
tržba na jednoho zaměstnance	v tis. Kč	2 795	2 872	2 806	2 915	3 542	3 775
přidaná hodnota na jednoho zaměstnance	v tis. Kč	281	268	234	254	339	389
čistý zisk na jednoho zaměstnance	v tis. Kč	69	55	67	79	108	134

Zdroj: Vlastní analytické zpracování na základě interních materiálů společnosti

Celkové náklady společnosti AUTOSTAR s.r.o. na jednoho zaměstnance se pohybují hluboko pod úrovní tržeb na jednoho zaměstnance. To je pozitivním signálem a ukazuje to na vyvážený poměr mezi oblastí dosahovaných tržeb a počtem zaměstnanců potřebných k jejich zajištění. Rovněž i ukazatelé přidané hodnoty na jednoho zaměstnance a vytvářeného čistého zisku na jednoho zaměstnance dosahují zejména v porestrukturalizační etapě příznivých hodnot.

4.3 SWOT analýza společnosti AUTOSTAR s.r.o.

Pro stručné základní nahlédnutí na vybrané příležitosti a omezení v hospodaření každé společnosti se pro tento účel využívá výpovědní schopnost SWOT analýzy. Následující SWOT analýza zachycuje silné a slabé stránky, tedy přednosti a slabiny společnosti AUTOSTAR s.r.o., které firma sama může svým vlastním přičiněním ovlivnit, a rovněž zobrazuje příležitosti i případná ohrožení, která vycházejí převážně z vnějšího prostředí společnosti, a která již podnik sám významně ovlivňovat nemůže.

Tabulka 4.6 *SWOT analýza společnosti AUTOSTAR s.r.o.*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ dobrá oborová známost firmy i zkušenosti jejich společníků▪ konkurenčně výhodnější cena zboží a služeb▪ dobrá pozice u úvěrujících bank▪ příznivé technické zázemí pro další růst a rozvoj firem	<ul style="list-style-type: none">▪ řízení firmy (nedostatečná komunikace, vydefinování kompetencí a odpovědností)▪ úroveň stávající evidence▪ neexistence controllingových procesů a pružných zpětných vazeb▪ vznik dlouhodobé pracovní přetíženosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">▪ ukončit “starou etapu” a rozběhnout “novou etapu spolupráce” mezi členy vedení společnosti▪ následně vytvořit moderní firmu evropského ražení - s dobrým předpokladem stability a dosahování pravidelných ziskových ukazatelů▪ možnost posílit pozici “spřízněné skupiny firem” na trhu a následně získat ještě výhodnější podmínky od dodavatelů služeb	<ul style="list-style-type: none">▪ v případě rozpadu firmy (rozchodu členů vedení, společníků firmy) – okamžitý pokles jejich bonity i kredibility jak z pohledu bank, tak i některých obchodních partnerů▪ možnost dlouhodobých soudních sporů mezi vlastníky firmy▪ souběžné snížení kvality osobního i rodinného života při několikaletém řešení těchto sporů a majetkových vyrovnání

Zdroj: Vlastní zpracování

5. VYHODNOCENÍ A OČEKÁVANÉ EFEKTY PRO BUDOUCÍ OBDOBÍ

Po důkladném provedení analýzy v podniku zahrnující prozkoumání jak finančních, tak nefinančních aspektů, které mají vliv na jeho hospodaření, následuje etapa sestavení návrhů doporučujících opatření. Tyto mají za cíl v poměrně krátké době změnit některé nefunkční překonané a zastaralé mechanismy a navyklé vzorce hospodaření, které snižují jak kvalitu interních procesů, tak především dosahovanou hospodářskou výkonnost, produktivitu a ziskovost podniku.

5.1 Přehled doporučených opatření v rámci restrukturalizačního procesu podniku

Co se týče souboru navržených ozdravných opatření, ta jsou podrobně popsána v níže uvedených podpodkapitolách. Tyto jednotlivé podpodkapitoly tematicky korespondují s oblastmi v podniku, které jsou sledovány v analytické části diplomové práce.

5.1.1 Firemní řízení, informovanost a zpětnovazební procesy

Jedním z nejdůležitějších opatření ve společnosti v oblasti zkvalitnění firemního řízení by mělo být bezodkladné zavedení pravidelných pracovních porad. Tyto pracovní porady zvýší kvalitu vzájemné informovanosti a pružnosti reagování na operativní pracovní problémy. Požadavek na pravidelné pořádání pracovních porad vzešel jak z řad firemních zaměstnanců, kteří dosud neměli možnost prezentovat své pracovní názory na veřejném fóru, tak i ze všech teoretických doporučení z oblasti manažerské práce ve společnosti.

Měly by být zavedeny pracovní porady všech členů vedení společnosti mezi sebou navzájem. Uskutečňovat by se měly alespoň jednou týdně, a to nejlépe hned zkraje týdne. V některých případech, bude-li to žádoucí, pak z těchto porad vyhotovit též i informační záznam.

Provedení stručného zápisu z každé uskutečněné pracovní porady by se mělo stát samozřejmostí a vedoucí společnosti by na plnění tohoto úkolu měli dohlížet. Zpracováním tohoto informačního záznamu by měla být pověřena konkrétní osoba, ať už ekonomická asistentka nebo jeden z členů vedení společnosti, samozřejmě vždy dle organizační povahy porady a vzájemné domluvy vedení společnosti. Osoba pověřená vyhotovením záznamu by

jej v elektronické verzi měla posílat vedení společnosti, a to nejpozději do dvou dnů od ukončení pracovní porady.

Na základě konzultace s vedoucím pracovišť vzešel rovněž požadavek na pořádání celofiremních mítinků se zaměstnanci. Tento požadavek však doposud nebyl vedením firmy vyslyšen. Dle komparativních srovnání stavu v jiných podobných firmách a teoretických doporučení by měly být mítinky organizované alespoň jednou za čtvrtletí, kdy členové vedení společnosti seznámí ostatní pracovníky s aktuální situací ve firmě, případně s vzniklými problémy a zamýšleným způsobem jejich řešení či plánovanými změnami. Z tohoto mítinku by měl být vždy vyhotoven též i informační záznam.

Pracovní poradou či celofiremní mítink je možno sjednat i mimořádně. Může se tak učinit v případě vzniku nějaké naléhavé pracovní potřeby či nutnosti prodiskutovat aktuálně vzniklý závažný problém nebo naopak při zvážení využití nějaké komerční příležitosti.

Dále je nutno vydefinovat v konkrétních bodech co nejpresněji pracovní roli, strukturu úkolů, kompetence i konkrétní odpovědnost jak majitelů, tak ekonomického asistenta a i všech ostatních firemních zaměstnanců. Tyto aktualizace by neměly chybět v písemné podobě v dodatcích pracovních smluv.

Je důležité, aby vedení společnosti usilovalo o zajištění pozitivní atmosféry na pracovišti, která následně ovlivňuje jak výkony zaměstnanců, tak i celkové klima uvnitř firmy. V tomto směru by měla být atmosféra na pracovišti jednoznačně posílena, a to například pomocí rozvíjení teambuildingu nebo pořádáním neformálních pracovních setkání, jako jsou večírky, oslavy narozenin, dětský den apod.

Ve společnosti by mělo být rovněž vyvinuto úsilí o preventivní předcházení vzniku problémů. V případě, kdy ke vzniku problému již dojde, je nutné jej ihned pružně řešit, nikoliv jej přehlížet či dokonce nechat vyplynout, jako tomu bylo doposud. Z teoretických poznatků nabytých zejména vysokoškolským studiem vyplývá, že jedním z hlavních kroků směřujících k řešení vzniklého problému je jeho včasné podchycení a následné okamžité řešení. Součástí by mělo být též i preventivní protiopatření, které zajistí, aby se již v budoucnu tento problém dále nevyskytoval.

Je velice důležité si uvědomit a plně respektovat skutečnost, že nic ve firmě se nebude dobře řídit automaticky samo od sebe. Vždy je potřeba funkční spolupráce všech týmově

spolupracujících osob a pravidelné odlaďování firemních procesů ve vazbě na zákonité změny vnějšího tržního prostředí. Také na toto téma by bylo vhodné otevřeně promluvit se všemi zaměstnanci na celofiremním mítinku, aby měli tuto skutečnost stále na paměti.

Co se týče oblasti komunikace a informovanosti ve firmě, je potřeba upřednostnit funkční pracovní komunikaci, jelikož zde stále převládají některé familiární postoje a přístupy. Někteří zaměstnanci mají při zodpovědném plnění zadaných pracovních úkolů tendence schovávat se za známost či příbuzného. Vedení společnosti by mělo dbát na to, aby se firemní informace a záležitosti pokud možno neprobíraly v rodinném prostředí. Minimalizují se tak přirozené sklony rodinných příslušníků či některých známých přátel dávat pracovní rady, a to aniž by měli k dispozici dostatek zcela přesných a úplných aktuálních pracovních a jiných podpůrných informací o daném jevu, nehledě na příslušné rozhodovací souvislosti.

Vedení společnosti by se mělo zaměřit na minimalizaci vlivu sekundárních informačních systémů. Snižuje se tímto produktivita práce, zkracuje se časový fond a v neposlední řadě se ve firmě vytváří negativní klima ve smyslu demotivací k vyšším pracovním výkonům. V případě výskytu zkreslených informací je pak doporučováno, a to jak v teorii, tak i na manažerských kurzech ihned to konzultovat na pracovní schůzce s jejich nositelem a následně přijmout ve věci pevné opatření, případně toto opatření promítnout i do pracovního předpisu.

Stejně tak by se měla společnost zaměřit i na minimalizaci vlivu vytváření některých nepracovních uskupení mezi zaměstnanci, které mnohdy usilují o vytvoření nátlaku na zaměstnavatele při prosazování svých nadnesených či nereálných požadavků. Toto by mělo vedení společnosti zajistit, a to již výše zmíněným pořádáním pravidelných pracovních porad a celofiremních mítinků, na kterých se vzniklé problémy a návrhy z řad zaměstnanců podrobněji projednají, čímž se preventivně zamezí vzniku těchto neformálních zaměstnaneckých uskupení, lobujících za daný požadavek.

Podobně jako i v jiných oborových společnostech, tak i na základě tematické literatury je nutné neprodleně řešit stávající problém nízké loajality některých zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli, a to zejména proto, aby nadále nedocházelo k podrývání autority a neplnění pracovních pokynů. Vedení společnosti by mělo se zaměstnanci intenzivněji komunikovat a poskytnout jim na poradách dostatečný a otevřený prostor pro vyjádření se k problémům a

návrhům. V případě, že se někteří zaměstnanci opakovaně budou pokoušet nedodržovat své pracovní povinnosti a zodpovědnosti, pracovní příkazy ředitelů či budou negativně nabourávat pracovní týmovou atmosféru a snižovat autoritu nadřízených, je nezbytně nutné toto ihned konzultovat s dotyčným na pracovní schůzce a následně provést opatření, případně toto projednat i otevřeně na firemní poradě.

Bylo by vhodné, aby byla ve společnosti upřednostňována tvorba mezifiremních i firemních informací a jejich následný pružný přenos nikoliv v papírové, ale vždy v elektronické podobě, a to zejména proto, že tato forma je mnohonásobně rychlejší a přesnější ve smyslu reakce na změnové podmínky na trhu či uvnitř podniku. Toto doporučení z oblasti komunikace se týká všech zaměstnanců a tímto úkolem by měla být pověřena hlavní administrativní asistentka firmy, která za tyto procesy zodpovídá a měla by se i průběžně zpovídat na pracovních poradách vedení firmy.

Na základě pohovoru s některými zaměstnanci a členy vedení společnosti je zřejmé, že by firmě prospělo navýšení kvality funkčního pracovního kolektivu nezatěžovaného negativními výroky některých neodůvodněně stěžujících si zaměstnanců. Vedení společnosti by mělo zbavit tyto své zaměstnance jejich subjektivního pocitu o vlastní důležitosti a nenahraditelnosti. Všichni pracovníci by měli mít na paměti, že každý zaměstnanec je nahraditelný. O tomto problému by bylo vhodné taktéž otevřeně promluvit se zaměstnanci na firemním mítinku.

Všichni zaměstnanci podniku by nově měli využívat všech zavedených forem komunikačních nástrojů k dalšímu zvýšení vzájemné informovanosti vedení společnosti. Zvýšila by se tím pružnost při reagování na vyvstávající pracovní úkoly i neočekávané situace. Především by měly být zavedeny v pracovní chod již zmiňované informační záznamy, pravidelné i operativní pracovní porady, pravidelné každoměsíční předkládání účetních a ukazatelových podkladů od účetní či v případě potřeby operativní pracovní schůzky.

Neméně důležité je i posílení zpětnovazebních procesů, určené především pro lepší informovanost a rozhodování manažerů. V tomto směru by bylo prospěšné zavést firemní schránku důvěry, kdy se všem zaměstnancům otevírá možnost do ní kdykoliv vhodit oficiálně či zcela anonymně věcný návrh či věcnou stížnost k pracovní problematice. Garantem tohoto

úkolu by měla být pověřena administrativní pracovnice, která přímo podléhá provoznímu řediteli firmy.

Z důvodů snížení telefonických nákladů mezi všemi zaměstnanci firmy by měla být posílena mailovou forma komunikace. Ve firmě byla v předchozích letech upřednostňována především komunikace telefonická, avšak z důvodu možnosti lepší informační evidence i úkolování a i možnosti archivace, kontroly a zpětného dohledání firemních informací, se jeví mailová komunikace jako mnohem vhodnější forma. O vyřešení tohoto problému by měl být požádán externí počítačový technik, který rozšíří možnosti správní sítě v podniku.

Co se dále týká zpětnovazebních procesů a controllingového systému, měla by být, tak jako i v jiných podobných moderních podnicích, ve společnosti neprodleně zavedena standardní informačně reportová a controllingová činnost, tedy aby byl zaveden reportový a controllingový systém, s jehož pomocí se zvýší úroveň informovanosti členů vedení společnosti a následné provádění zpětnovazebních vyhodnocování dosažených firemních výsledků, kontroly plnění úkolů, efektivity rozhodování členů vedení, stanovování operativního vývojového směru, apod. Prováděním pravidelné controllingové činnosti by měla být pověřena druhá administrativní asistentka. Ve výjimečných případech by bylo vhodné provést controlling pracoviště i zcela neplánovaně, a to přímo provozním ředitelem ve spolupráci s firemním účetním ekonomem, formou jednorázové kontroly.

Namísto stávající druhé administrativní asistentky, která víceméně doposud působila jako podpůrná obsluha pro práci obchodního týmu, by tato málo využívaná a vytěžovaná pozice měla být obsahově transformována do podoby ekonomického asistenta. Z důvodu nenavyšování mzdových nákladů by tato pozice měla být personálně obsazena z řad vlastních zaměstnanců, a to změnou obsahové náplně práce dnešní druhé administrativní asistentky, která má pro danou pozici potřebné ekonomické vzdělání i dílčí zkušenosti z předchozí spolupráce s firemním externím ekonomem. Na základě požadavků externího účetního ekonoma, jakož i provozního ředitele by měla být tato pozice ekonomického asistenta pověřena především zpracováním firemních výkazů - rozvahy a výsledovky a výkazu zisku a ztráty. Stejně tak by měla být pověřena i přehledem nákladových a výnosových položek, včetně případného položkového komentáře k jejich vývoji. Tato činnost by měla být zpracovávána každý měsíc a následně zasílána mailovou formou. Zvýší se tím okamžitá i průběžná informovanost členů vedení společnosti nezbytná pro jejich přesná a správná rozhodování především v ekonomické a obchodní oblasti. Rovněž se zvýší pracovní

vytíženost dosud málo využívané druhé administrativní asistentky. V neposlední řadě, aby se zvýšila srozumitelnost výpovědní hodnoty účetních ekonomických dat i pro členy vedení společnosti, by mělo vedení společnosti absolvovat konzultaci na dané téma s tímto ekonomem.

Tato nově vzniklá pozice ekonomického asistenta by měla být rovněž pověřena účetními pracemi v ekonomickém odborném softwaru, jehož výstupy by umožňovaly i měsíční vypracovávání analytických vývojových grafů či přehledných tabulek. Bylo by to jednoznačně vhodné zejména v položkách, jako je objem tržeb, náklady, výnosy, dosažený hospodářský výsledek, atd. Všechny tyto získané výstupy by pak měl ekonomický asistent posílat každý měsíc oběma členům vedení společnosti, a to z důvodu zvýšení informovanosti pro jejich přesnější manažerské rozhodování.

Žádné z výše uvedených navrhovaných opatření si nežadá žádnou mimořádnou finanční investici. Všechny tyto změny jsou interní a budou provedeny stávajícími firemními zaměstnanci - v rámci výkonu jejich pracovních činností a při zachování stávajícího mzdového ohodnocení.

Rovněž i z časového hlediska je možno realizovat výše uvedené změny v řádu dní až týdnů, což je pozitivním signálem pro rychlejší zavedení ozdravných změn a zvýšení ekonomického efektu z přijatých restrukturalizačních a úsporných opatření podniku.

5.1.2 Organizační struktura a pracovní předpisy

Vedení společnosti ve spolupráci s externím právním poradcem by mělo vypracovat novou verzi dokumentu Organizační a Provozní řád. Tento nový dokument by měl obsahovat zhruba deset bodů. Měl by být především srozumitelný, zhotovený výrazným písmem pro snadnou čitelnost a přehlednost a umístěný na dobře viditelném místě, kde bude denně na očích všem zaměstnancům. Důležité je též zaměstnance s tímto novým provozním řádem seznámit. K tomu by mělo dojít nejlépe na pracovní poradě. Následně by měl být tento dokument všemi zaměstnanci dobrovolně podepsán. Zaměstnanci by měli být rovněž seznámeni s požadavkem na plnění svěřených pracovních úkolů a povinností bezesbytku, čímž by jim bylo zabráněno organizovat si práci na pracovišti dle jejich subjektivních představ.

Součástí Provozního řádu by měl být rovněž i Jednací řád, který by řešil především jednací kompetence všech zaměstnanců při styku s klienty, s nadřízenými či vnějšími subjekty. Po zavedení tohoto nového řádu do společnosti je pak nutné dbát na jeho zodpovědné dodržování. Je samozřejmě možné, že někteří zaměstnanci nebudou chtít své stávající pracovní návyky upravit. Potom je vhodné tyto případné připomínky, návrhy či chování ihned řešit na osobním pohovoru a v případě nedodržení některého z bodů změněného provozního řádu pak toto považovat za porušení pracovních povinností s následným řešením.

Též by měla být překontrolována právní spolehlivost stávajícího Požárního a Bezpečnostního řádu ve vazbě na možnost vymáhání náhrady škod v případě pracovního úrazu či odpovědnosti při vzniku požáru, apod. Po provedení kontroly rovněž tyto řády umístit na dobře viditelné místo, kde jej zaregistrují všichni zaměstnanci ve firmě. Jako garant předmětného úkolu včetně jeho průběžného sledování by měla být pověřena první administrativní pracovnice.

Bylo by vhodné do chodu firmy též zcela nově zavést následující dokumenty: Pracovní pokyny ředitele (viz Příloha č. 1), Zápis z pracovní porady (viz Příloha č. 2) i každoroční Pracovní hodnocení zaměstnance (viz Příloha č. 3). Výkonnou realizací tohoto úkolu by byla pověřena první administrativní pracovnice, která by se tak i účastnila pracovních porad a sloužila v případě potřeby jako komunikační mezičlánek mezi členy vedení a zaměstnanci firmy.

Na základě pracovního požadavku externího ekonoma by bylo vhodné vytvořit ve společnosti nové pracovní místo - pozici ekonomického asistenta, který by byl výhledově samostatnou organizační jednotkou a organizačně by přímo podléhal pouze a jen členům vedení společnosti. Náplní ekonomického asistenta by bylo zpracování účetní, administrativní a personální agendy. Výsledky týkající se ukazatelů produktivity práce zajištěné z finanční analýzy, jakož i téměř okamžité zrychlení a zpřesnění informací mezi vedením podniku, zaměstnanci a externími pracovníky jasně ukazuje, že přijetí tohoto nového zaměstnance by přispělo k celkovému zefektivnění chodu firemních procesů.

Co se týče zlepšení informovanosti a zajištění větší průhlednosti hospodaření firmy, bylo by vhodné organizačně a účetně vytvořit tři nová samostatná střediska včetně odděleného účetního hospodaření a přerozdělování hospodářských výsledků těmito středisky

dosaženými. Jednalo by se o středisko Emise (včetně prodeje doplňků), středisko Obchod (dnes pronajímáno), středisko Autosalon (vlastní obchod s auty).

5.1.3 Evidenční, účetní a daňový systém v podniku

Na základě osobního vysledování komparativních postupů v jiných firmách a dle doporučení externího firemního ekonoma by bylo jednoznačně prospěšné nahradit dosavadní papírové evidenční karty evidencí v elektronické podobě a všechny tyto údaje umístit na elektronickou síť – vždy příslušný datový soubor do příslušné datové složky. Tato evidence by obsahovala pravidelně doplňovaná čerstvá data s kódovým označením firmy a kódového střediska místa vzniku na evidenční elektronické kartě či faktuře. Byla by kdykoliv k dispozici k nahlédnutí vedení společnosti. Dále by bylo prospěšné vytvořit na síti datové složky jednu celofiremní, která by byla společně sdílená, případně dvě skupinové, sdílené pouze pověřenými osobami a třetí čistě osobní, sdílenou pouze konkrétní osobou.

Vedení společnosti by mělo přehodnotit promptnost předávání fakturačních podkladů účetní pro zapracování do firemního účetnictví. Alespoň dočasně by se toto mělo operativně provádět i dvakrát měsíčně (možnost promptně získávat i hospodářské výsledky k patnáctému dni v měsíci a dle nich zároveň získat i možnost pružněji se rozhodovat). Zlepší se tím možnost vyhotovování průběžných účetních výkazů v nedeformované podobě a tím pádem i jejich lepší výpovědní schopnost, a rovněž se i následně zlepší přesnost rozhodování vedení podniku na nečekané tržní situace.

Dostatečné zabezpečení ochrany důvěrných firemních dat před jejich zneužitím kterýmkoliv ze zaměstnanců a v případně zneužití jakýchkoliv firemních dat ihned řešit pracovně-právní cestou nebo i soudně. Preventivně se tím sníží pravděpodobnost poškození firmy v oblasti obchodní konkurence, a rovněž i zaměstnanců v oblasti občanských dat, což by mohlo vést z jejich strany směrem k firmě k vymáhání náhrad za jejich případné zneužití nějakou třetí stranou.

Na základě výstupů z analýzy produktivity práce a rozhovoru s externím firemním ekonomem by pro posílení stávajícího cash-flow společnosti měl být pověřen ekonomický asistent zvláštním evidenčním sledováním pohledávek po splatnosti. Zvýší se tímto jak jejich finanční výtěžnost z včasného aktivního vymáhání pohledávek po splatnosti, tak zároveň nebude docházet k jejich zbytečné amortizaci a následnému snížení jejich ceny z důvodu

opožděného vymáhání. V případě zjištění prodlevy je nutné stav zavčas podchytit a ihned jednat, tj. klidně již jeden den po splatnosti faktury zavolat dlužníkovi.

Dále by pak na základě účelových konzultací s externím firemním ekonomem a externím daňovým poradcem v oblasti účetního a daňového systému společnosti pomohlo zpracování daňové agendy i účetní agendy. A to i včetně přerozdělování dosaženého hospodářského výsledku dle závazných písemných pravidel, odsouhlasených vedením společnosti. Jak již bylo zmíněno v textu výše, bylo by prospěšné vytvořit novou pracovní pozici ekonomického asistenta. Důvody pro vytvoření této pozice jsou uvedeny v předchozích odstavcích. Z hlediska finančního nevzniknou firmě žádné náklady, jelikož obsazení pozice bude zajištěno z vlastních zaměstnaneckých řad.

Veškeré firemní vstupy a výstupy, tj. např. i včetně různých mimořádných nákladů a výnosů by měly být zakomponovány do nákladovo-výnosových účtů, a to z důvodu možnosti okamžitého zjištění reálného stavu hospodaření společnosti. Společnost by měla zvážit i případnou možnost zavedení pružné podpůrné účetní evidence. Tímto úkolem by měl být garantově pověřen ekonomický asistent ve spolupráci s externím účetním ekonomem. Z hlediska času nevzniknou podniku žádné časové náklady, bude se jednat pouze o stručný písemný požadavek na stávajícího dodavatele účetního software o upgradování a zpřístupnění některých dosud nevyužívaných funkcí v již dříve zakoupeném účetním programu.

Ve společnosti by bylo vhodné zavést střediskové účtování spojené s analytickým rozklíčováním firemních dat a procesů, což by znamenalo rozúčtovávat náklady (fakturační doklady) dle pracoviště a povahy jejich vzniku.

Dále by se mělo dbát na zásadu vzniku jednotlivých nákladů/výnosů dle vazební příslušnosti a od toho i evidenčně-účetně zanést fakturační příslušnost, tedy už na fakturačním vstupu nemíchat dohromady účetní doklady z různých středisek. Společnost by tím získala možnost okamžitě zjistit, jak a s jakým konkrétním výsledkem vlastně hospodaří to či ono středisko, zda jde o ziskovost či ztrátovost a od toho by pak snadněji odvodila i další rozhodovací úkony.

Způsob odepisování movitého majetku je v současnosti strategicky neujasněný, proto by měl být znovu a pevně stanoven, a to i ve vazbě na možnost tvorby finančních plánů.

Vhodné by bylo například rozdělení celkového odpisu budovy na dílčí odpisy – poměrově (dle objemu tržeb).

Z hlediska ekonomických a finančních procesů by bylo vhodné posílit potřebný dostatek provozního kapitálu. Aby mohlo k tomuto posílení dojít, je potřeba včas sjednávat nové bankovní produkty a aktualizovat produkty stávající, například navyšováním jejich úvěrových rámců. Pověřený účtující ekonomický asistent by měl na požádání operativně oznamovat členům vedení společnosti veškeré informace o stavu aktuálně volných peněžních prostředků. Tyto úkony bude ekonomický asistent provádět v rámci své pracovní náplně, takže nebude třeba vynakládat mzdové či jiné náklady na zabezpečení této bankovní-komunikační činnosti.

Obchodní ředitel by měl projednat a pokud možno i využívat možnost sjednání faktoringových služeb, obzvláště u pravidelných bonitních odběratelů s delšími dobami splatnosti, aby bylo posíleno firemní cash-flow. Zvětší se tímto okamžitá dostupnost volných peněžních prostředků v podniku, které se mohou následně využívat především při nákupu nových vozidel, a nebude se muset pro tyto účely používat úvěrové financování s vyšší úrokovou sazbou. V neposlední řadě se tímto rovněž zlepší ukazatelé v oblasti obrátkovosti zásob, jak i vyplývá z provedené finanční analýzy.

Ve firmě by bylo dobré stanovit zcela jasná a přehledná pravidla ekonomické a majetkové spolupráce mezi vedením společnosti, a to i včetně zavedení jasného systému přerozdělování dosažených hospodářských efektů, resp. způsobu úhrady vzniklé ztráty. S přednostním přihlédnutím o konkrétní přičinění se jednotlivých faktorů na tvorbě dosaženého hospodářského výsledku pak nastavit jednak vyšší odměny za prováděné provozní řízení (základní a prémiovou složku při dosažení plánovaných hospodářských výsledků), dále vyšší odměny za prováděnou controllingovou práci (základní a prémiovou složku při dosažení plánovaných hospodářských výsledků), vyšší odměny za obchodní činnost (přispívající osobní podíl na realizaci obchodní zakázky), a také vyšší odměny tichému investorovi či jinému věřiteli za propůjčení jeho investičního či provozního kapitálu či poskytnutí jeho garančního úvěrového ručení, jež umožňuje uskutečnit výstavbu či provozní chod firmy. Nastaven by měl být i objem a struktura reinvestic do firmy na příští období. Tyto opatření by měla být nastavena především z důvodu preventivního zamezení možných, v minulosti se vyskytujících, sporů mezi členy vedení firmy při přerozdělování dosaženého hospodářského výsledku i s následnými dopady na snížení kvality celkového firemního vedení a manažerské

komunikace, kdy jeden z členů vedení společnosti preferoval spíše investovat do dalšího růstu firmy a druhý byl spíše nakloněn k rozdělení hospodářského výsledku společníků prostřednictvím odměn vyplácených společníkům. Přijatá domluva v předmětné oblasti by se měla stát dodatkovou nedílnou součástí společenské smlouvy mezi společníky, kteří rovněž působí jako členové vedení firmy.

Vzhledem ke všem výše vyjmenovaným souvislostem by bylo jednoznačně vhodné vypracovat nový Odměňovací řád, ve kterém budou stanovena jasná pravidla i požadované podmínky pro vyplácení bonusových složek - měsíční pro zaměstnance, pololetní a celoroční pro členy vedení společnosti a odměny z dosaženého hospodářského výsledku pro jednotlivé zaměstnance společnosti. Samozřejmě je i v tomto případě nezbytné seznámit s tímto novým Odměňovacím řádem všechny zaměstnance, a to nejlépe na zvláštní poradě. Tento Odměňovací řád bude sestaven provozním ředitelem s podpůrnou asistencí obchodního ředitele, především v oblasti vyplácení bonusových složek mzdy.

Dále by měla být posílena vzájemná informovanost vedení společnosti o předpokládaných plánovaných nákladech na některé akce, a to nejlépe u všech investičních položek a u drobných a krátkodobých předmětů pouze nad částku deset tis. Kč. U obou však vždy nejpozději tři dny předem poslat informace o plánovaných firemních nákladech s přehledem položkových cen k vzájemnému odsouhlasení příslušných nákladů.

Co se týče ekonomického způsobu řešení firemních pohledávek, měly by být předány tyto záležitosti na starost novému ekonomickému asistentovi, jelikož je to jedna z jeho pracovních povinností. Asistent by měl, samozřejmě v koordinaci s vedením společnosti či pověřenými firemními zaměstnanci, vymáhat pohledávky a podávat vedení společnosti informace o aktuálním stavu jejich vymáhání, nejlépe opět mailovou formou jednou i dvakrát týdně. Rovněž další z jeho povinností by měla být tvorba základního ročního plánu pro směřování dalšího vývoje firmy, na kterém s ním budou spolupracovat i oba členové vedení společnosti.

Měly by být také písemně stanoveny postupy (organizačně, věcně, časově), které se budou uplatňovat v případě sporů mezi členy vedení firmy. Jak již bylo zmíněno výše na str. 48, preventivně se tím zamezí pravděpodobnosti zneklitnění vzájemné manažerské komunikace a následným negativním dopadům do firemního řízení a i do dosahovaných hospodářských výsledků. V takové situaci je vhodné buď svolat účelovou poradou, nebo se

obrátit k ekonomickému či daňovému poradci na odbornou konzultaci, požádat o právní pohled spolupracujícího advokáta, nebo vyřešit operativně jiným efektivním způsobem.

Vzhledem k tomu, že společnost má otevřené spekulativní investice vztažené k umrtvenému kapitálu (nevýdělečným zbytným aktivům) za celkově cca dva mil. Kč (prodej bytu ve Frýdku-Místku, pozemek Čeladná, zásoby zboží stříbra atd.), měly by se urychleně tyto záležitosti dle možností úplně dořešit a toto zároveň stanovit jako jednu z firemních priorit. Do odprodejů by bylo určitě vhodné zapojit i externí subjekty se stanovením výše motivační odměny, která by jim náležela. Jako vhodný způsob řešení tohoto problému, jehož vyřešení by pozitivně posílilo firemní cash-flow společnosti, by bylo vhodné tímto pověřit ekonomického asistenta, který by předmětné kroky týkající se odprodejů začal bezodkladně řešit ve spolupráci s realitní kanceláří a investiční společností.

V případě zcela nových nebo rizikových obchodů by bylo užitečné uplatňovat přijímání zálohových plateb od klienta, resp. uplatňovat jako podpůrné zajištění pohledávky vystavení klientovy vlastní směnky, jako jasně demonstrovaný projev jeho serióznosti. Tyto zálohové platby u nových nebo rizikových obchodů budou smluvní součástí sjednávaných obchodů a jejich realizací bude pověřen každý z obchodních asistentů.

Pokud jde o nesplacené pohledávky, měly by být včas zasílány výzvy k úhradě dlužné částky společně s obchodní smlouvou, jako případného základního důkazního materiálu pro soudní řízení. V případě, převyšuje-li doba neplacení šest měsíců od data splatnosti faktury, pak rozhodně na nic nečekat a vybrané dlužníky žalovat u soudu anebo pohledávku odprodat. Toto doporučení vyplývá z pracovních zkušeností vymáhacích společností, s nimiž byla předmětná problematika konzultována.

Společnost by měla obzvlášť pravidelně (nejlépe půlročně) analyzovat veškeré firemní činnosti a následně eliminovat všechny takové činnosti, které dlouhodobě nepřinášejí firmě žádnou přidanou hodnotu. Tímto úkolem by byl pověřen provozní ředitel s podpůrnou spoluprací ekonomického asistenta a externího ekonoma. Cílem je aktivně a řádně využívat firemní aktiva a nenechat je ležet ladem s doprovodným umrtvením finančního kapitálu.

5.1.4 Mzdová politika, personalistická práce a výkonové motivační stimuly

V dodatcích pracovních smluv by měla být nově nastavena individuální výše základní složky mzdy pro jednotlivé firemní pracovníky v přímé vazbě na jejich oborové zkušenosti, dobu zaměstnavatelského poměru, výkon na firmě a osobní přínos firmě. K tomuto kroku by se mělo přistoupit z důvodu objektivnějšího odměňování při různě odváděných pracovních výkonech mezi zkušenými a nově zaškolovanými zaměstnanci, a to i směrem do budoucna. Dále pak tento platový základ meziročně mírně aktualizovat a navyšovat (minimálně o výši inflace).

Vhodné by též bylo i nové nastavení individuální výše prémiových složek mzdy jednotlivých pracovníků, a to jak kvartálních, tak i individuálně mimořádných v přímé vazbě na jeho konkrétní nadstandardní výkon a celkový přínos pro firmu za dobu jednoho roku. Toto by mělo být taktéž zavedeno v dodatcích pracovních smluv. Konkrétní výši prémiové složky, která by měla být zaměstnanci vyplacena, by měl prvně navrhnout ředitel společnosti, který dále tento návrh zašle vedení společnosti k odsouhlasení či úpravě a na to se tato částka vyplatí zaměstnanci. To znamená, že společnost bude muset upustit od nynějšího systému víceméně stejných a automatických premií a bude muset bezodkladně přejít na individuální a výkonově podmíněný způsob odměňování zaměstnanců. Zvýší se tímto zdravá pracovní soutěživost mezi zaměstnanci. Více odměňování zaměstnanci budou schopnější, nežli průměrní či podprůměrní zaměstnanci. Co se týče mzdových nákladů, celkový objem mzdového fondu zůstane zcela zachován, pouze dojde k jeho přerozdělení podle těchto nových výše zmíněných pravidel.

Pro zvýšení motivovanosti by společnost měla začít vyhlašovat nejlépe hodnoceného pracovníka firmy, a to nejlépe vždy kvartálně a tomu v tomto kvartále také vyplatit vyšší prémiovou odměnu. Stejně tak by bylo jistě motivační vždy vyhlásit a prémiově odměnit i nejlepšího firemního zaměstnance roku. Toto by mělo být uskutečněno na pracovní poradě, a to jak slovně, tak i finančně. Cílem je především ocenění takových zaměstnanců, kteří byli ochotni vynaložit zvýšené osobní úsilí při prosazování nových tvůrčích podnětů zlepšujících činnost či výkonnost firmy.

Při udělování návrhu měsíčních odměn či postihů by se mělo vedení společnosti vždy řídit principem spravedlnosti, tj. měřit všem stejným metrem a nebrat v tomto směru ohled na možnou příbuzenskou či jinou známost. Na druhou stranu by se však vedení společnosti

nemělo být učinit v případě výskytu velmi závažného porušení pracovní kázně precedenční postihy zaměstnanců, včetně možnosti rozvázat pracovní poměr dle §53 zákoníku práce, tedy nerozvádět její vzájemnou dohodou. Tento negativní motivátor by měl být stanoven jako nástroj pro vedení a řízení placených firemních zaměstnanců. Tímto manažerským opatřením se zlepší jak motivační chování zaměstnanců, tak i oprávněné požadavky podniku na řádné plnění pracovních povinností všemi zaměstnanci a nebude tak i nadále následně zbytečně docházet k snižování produktivity práce.

Zpracováním mzdové agendy všech firemních zaměstnanců by měl být nově pověřen ekonomický asistent. Tento bude evidovat personální materiály i připravovat podklady pro zaúčtování a vyplacení mezd, které pak následně bude předávat externímu firemnímu ekonomovi. Vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců v podniku jej nebude tato agenda nijak významně zatěžovat a stane se součástí jeho pracovních povinností, především pak k ultimu daného účetního měsíce.

Zpracováním personální agendy všech firemních zaměstnanců, by měl být rovněž pověřen ekonomický asistent.

Na základě požadavků vedoucích pracovišť i některých zaměstnanců, jakož i z obdobných zaměstnaneckých benefitů v některých jiných menších společnostech, by ve firmě měly být zavedeny alespoň drobné zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci by měli mít například alespoň jednou ročně možnost nechat si zdarma provést technickou prohlídku až dvou libovolně určených aut. Dále by mohla společnost uspořádat v letních měsících např. Dětský den či v těchto měsících poskytnout zaměstnancům zdarma nápoje a drobné občerstvení. Finančně s tímto nevzniknout podniku žádné náklady, a to z důvodu, že tyto akce se budou odehrávat u firemního klienta zabývajícím se pořádáním společenských akcí, a který na oplátku bude mít možnost od podniku získat zápočtově slevu na prodávaných autech či při měření emisí svých vozidel. O termínovém uspořádání těchto akcí bude rozhodovat vedení společnosti po organizační dohodě se zmiňovaným klientem.

Z hlediska přesčasových hodin a víkendů by bylo dobré přesčasy z poloviny proplácet a z druhé poloviny kumulovat ve fondu pracovní doby, který si po dohodě se zaměstnavatelem mohou vybrat zaměstnanci dle svých individuálních požadavků. Zaměstnanci se tak nebudou cítit tlačeni do neproplácených přesčasových pracovních hodin, které by byly jako dosud jen kumulovány ve fondu pracovních hodin, což se následně

pozitivně kladně promítne v jejich přístupu k podniku i zvýšené produktivitě práce. Realizací tohoto úkolu bude pověřen provozní ředitel.

Na základě zkušeností pracovníků personální agentury, s nimiž byly konzultovány postupy v oblasti obsazování nových pracovních příležitostí se doporučuje, aby byla ve společnosti zavedena databáze, ve které se budou průběžně registrovat osoby, které by měly o práci ve společnosti zájem. Preventivně tak bude zajištěna personální rezerva a v případě potřeby se lidé z této databáze jednoduše kontaktují a nabídnou se jim práce ve firmě. Tímto úkolem bude pověřena první odborná asistentka, které se tato činnost stane novou součástí pracovní náplně.

V oblasti výběrových řízení na nové pracovní pozice by se tak mělo provádět vždy jednoznačně za přítomnosti členů vedení společnosti s tím, že při obsazování pracovních pozic by se mělo spíše abstrahovat od možnosti zaměstnávat ve firmě své vlastní rodinné příslušníky a blízké známé. Na základě získaných zkušeností pracovníků personální agentury i teoretických doporučení z oblasti personalistiky se tak preventivně omezí pravděpodobnost vzniku budoucích dvojrolí a možnost následného přenášení pracovní problematiky do rodinného prostředí.

Vedení společnosti by mělo podstoupit školení na téma: orientace v účetních výkazech a ekonomických ukazatelích. K tomuto kroku by společnost měla přistoupit z důvodu zásadního zlepšení přesné orientace ve výpovědních schopnostech účetních výkazů a z nich získávaných poměrových a rozdílových ukazatelů, které slouží i jako podklady pro řadu manažerských rozhodování. Toto krátké školení by mělo být provedeno ze strany externího firemního ekonoma, s nímž má společnost již uzavřenu paušální smlouvu, tudíž nevzniknou podniku zbytečné náklady na školící proces.

5.1.5 Pracovní problematika a interpersonální vztahy

V pracovních smlouvách by měly být nastaveny podmínky pro vyplácení prémiové složky odměny. Tyto prémiové složky mzdy mající za cíl zvýšit motivaci zaměstnance a jeho produktivitu práce budou nastaveny vedením společnosti a budou nedílnou novou přílohou pracovní smlouvy každého zaměstnance. Dále pak nastavit do pracovních smluv odstavec o zachování důvěrných firemních informací i v období po ukončení pracovního poměru (pod hrozbou motivační finanční sankce) nejméně po dobu tří let. V neposlední řadě by bylo

vhodné také nastavit do pracovních smluv odstavec, který bude pojednávat o povinnosti každého firemního zaměstnance chovat se na svém pracovišti v souladu s platnými zákonnými předpisy, dle právního řádu České republiky a že každý tento zaměstnanec bere na vědomí, že v případě prokazatelného neplnění této povinnosti s ním může být ihned rozvázán pracovní poměr (dle §53 zákoníku práce).

V souvislosti s interpersonálními vztahy ve společnosti by se jednoznačně měla zvýšit vzájemná informovanost, a též i vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a členy vedení společnosti. Možným řešením tohoto problému je pořádání již zmiňovaných pracovních porad a občasných neformálních setkání i mimo pracoviště.

Dále je důležité, aby zaměstnanci věděli, že v případě své osobní potřeby, mají-li nějaký naléhavý problém či návrh, který si nepřejí otevřeně řešit na pracovní poradě, mohou kontaktovat přímo členy vedení společnosti. Tento fakt by měl být zaměstnancům na pracovní poradě zdůrazněn. Jak již bylo naznačeno výše, tato opatření si nežadají žádných investic.

Aby se ve firmě docílilo zvýšení kvality interpersonálních vztahů, bylo by například vhodné uspořádat pro zaměstnance školení na téma: firma a zaměstnanec. Toto půldenní tematické školení, jak bylo i konzultováno s oslovenou vzdělávací firmou, bude vedeno jedním pracovním psychologem, jehož odměna v objemu do pěti tisíc korun bude hrazena z běžných provozních prostředků podniku. Z důvodu úspory propláceného jízdního bude školení vedeno pro všechny zaměstnance přímo na podnikovém pracovišti.

Po konzultaci s provozním ředitelem, který bude sloužit i jako garant realizovaného opatření, bude vhodné ve společnosti systémově zavést vzájemnou substituovatelnost zaměstnanců, zejména v případě jejich pracovní neschopnosti či dovolených. Nemělo by docházet k protěžování některých zaměstnanců před ostatními. Míra případných přesčasů by měla být vždy rozložena víceméně rovnoměrně, obzvláště pak o víkendech a svátcích. A to z toho důvodu, aby zaměstnanci jednak mohli trávit více času k pracovnímu odpočinku i více volného času se svými rodinami a nedocházelo k výčitkám ze strany členů domácností, že upozaďují povinnosti vůči rodině před povinnostmi vůči zaměstnavateli. Sledováním míry přesčasové práce bude pověřen ekonomický asistent, který bude pravidelně každý týden na pracovní poradě informovat vedení firmy.

V případě možných pokusů některých zaměstnanců o zneužívání zaměstnavatele či o vytváření špatného týmového klimatu na pracovišti je nutné toto ihned podchytit a okamžitě eliminovat. V této souvislosti by měl být s dotyčným neprodleně proveden osobní pohovor a v případě opakování jednoznačně uvažovat o ukončení pracovního poměru dle §46 či i §53 zákoníku práce. Tento úkol bude mít na starost provozní ředitel. Zamezí se tímto snížené motivaci pracovníků, kteří jsou v pracovní době vystaveni negativnímu vlivu těchto osob, v důsledku čehož procentuálně klesá jejich produktivita práce.

Členové vedení společnosti by se neměli zdrážhat slušně a korektně projevit veřejně svou manažerskou autoritu a odpovědnost při požadavku na plnění pracovních úkolů zaměstnanci. I zde je však důležitá vhodně zvolená forma komunikace. Členové vedení by se měli vyvarovat projevů jakékoliv arogance vůči zaměstnancům a naopak by se měli snažit zkvalitnit své manažerské umění naslouchat a teprve pak se rozhodnout. K tomuto účelu bude pro členy vedení společnosti uspořádáno manažerské školení, následující v druhé půli pracovního dne ihned po školení z oblasti: firma a zaměstnanec. Toto vše bylo konzultováno se vzdělávací firmou, která tento postup uplatňuje i u jiných svých klientů a odsouhlaseno vedením podniku.

Všichni manažeři společnosti by měli alespoň jednou ročně absolvovat osobní zdravotní prohlídky. V případě zjištění nějakých vážnějších zdravotních problémů, které mohou opakovaně nebo dlouhodobě ovlivnit jejich manažerskou práci, by pak bylo na místě připravit organizačně záložní pracovní program či delegovat dle možností některé vybrané činnosti na jiného zaměstnance. Docílilo by se tak zároveň i omezení případných požadovaných právních nároků zaměstnance, jako je např. výplata odškodného zaměstnavatelem za nemoc z povolání apod.

Členové vedení společnosti by měli vždy popřát konkrétnímu zaměstnanci při významných oslavách, jako jsou narozeniny, narození dítěte či svatba, případně mu dle možností udělit též i malou pozornost firmy k jubileu. Také při některých významných událostech firmy, jako jsou např. výročí vzniku firmy, by bylo milé udělat na firmě drobné pohoštění pro všechny firemní zaměstnance, resp. významnější obchodní partnery, zástupce úřadů či médií. Posílí se tímto soudržnost, komunikativnost i vztahová kvalita v pracovním kolektivu s následnými pozitivními efekty v oblasti dalšího zvýšení produktivity práce. Náklady v řádu do deseti tisíc korun budou hrazeny z podnikového sociálního fondu.

Pro snazší orientaci klientů a i z důvodů navýšení funkční autority manažerů mezi zaměstnanci by bylo vhodné zavést jmenovky na dveře kanceláří, na kterých bude označeno jméno a funkce odborného pracovníka či manažera. Tímto úkolem bude pověřena první administrativní asistentka. Jelikož se jedná o jednorázovou a nenáročnou činnost v řádu dvou až tří pracovních hodin, bude výkon této činnosti součástí její administrativní práce, bez nároku na vyplacení mimořádné pracovní odměny.

Velmi důležité bude nyní pravidelné provádění kontroly. Pravidelně jednou týdně by mělo docházet k důslednému překontrolování harmonogramu plnění jednotlivých úkolů vyplývajících z doporučujících návrhů této diplomové práce, a to i včetně stanovování pracovních postihů při jejich řádném neplnění, resp. výjimečné stanovování náhradních termínů pro splnění úkolů. Každý garant úkolu by měl o jeho splnění podat zprávu na pravidelné pracovní poradě a tuto informaci stručně promítnout i do pracovního zápisu.

Cílem společnosti by měla být snaha o vytvoření firmy moderního evropského typu. Téměř všechny zmapované oborové konkurenční firmy v regionu již mají ve svém stylu hospodaření zavedeny tyto moderní evropské standardy, jimiž získávají na trhu komparativní výhody před svou konkurencí a dosahují tak i celkově lepších ekonomických výsledků především v oblasti produktivity práce, tržeb a ziskovosti. Toto je do značné míry ovlivněno i vystupováním všech členů společnosti. Vedení i zaměstnanci by se měli zbavit některých kulturněji výchovně podmíněných zvyklostí a vzorců chování, které nepřinášejí společnosti žádnou přidanou hodnotu, ba právě naopak. Toto by mělo být jedním z témat probíraných na pracovní poradě a především pak prakticky zavedeno vedením podniku do každodenního chodu života společnosti.

6. ZÁVĚR

Na základě výstupních hodnot z provedené analýzy a následného vyhodnocení těchto údajů lze konstatovat, že společnost AUTOSTAR s.r.o., navzdory svému letitému působení a dosaženým úspěchům na oborovém trhu, vykazuje ve svém organizačním hospodaření nemalý prostor a rezervy pro dosahování mnohem příznivějších hospodářských výsledků.

Ze zjištěných výsledků je možno vypořádat, že úspěšnou implementací doporučených opatření (v ekonomické i systémové oblasti) do všedního života chodu firmy, která nastala v období první poloviny roku 2012, docházelo viditelně k významnému zlepšení a kvalitativní stabilizaci předchozího chodu společnosti, a to na všech jejích úsecích. Stejně tak bylo dosaženo též i finančního přínosu v efektivním dosahování hospodářských výsledků.

Pro tento účel bylo samozřejmě nezbytné vyvinout značné úsilí - zajistit nadstandardní komunikační součinnost mezi jednotlivými členy vedení společnosti a manažery zodpovědnými za uvedení jednotlivých částí projektu do jimi řízených oblastí. Nezbytné bylo dále i zavedení týdenního a měsíčního hodnocení úrovně implementace projektu, a to v podobě písemných reportů ve vazbě na plnění jeho obsahového a časového harmonogramu.

Žádný z těchto úspěšně uskutečněných kroků nebyl pro společnost jednoduchý, avšak nyní je již možno říci, že vzhledem k pozitivním výsledkům, které byly za poslední rok zaznamenány je zřejmé, že toto úsilí se společnosti opravdu vyplatilo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická publikace

1. COLLINS, Jim. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
2. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
3. HABERLEITNER, Elisabeth a Elisabeth DEISTLER. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
4. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Zdenek SID BLAHA. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
8. KRATOCHVÍLOVÁ, Hana. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5.
9. LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
10. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 136 s. ISBN 80-7179-803-7.
11. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
12. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2012. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
14. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
15. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

16. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
17. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
18. VEBER, Jaromír. *Management*. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
19. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
20. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
21. ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje:

1. CHLUDIL, Jiří. *Marketingová strategie v Čechách - životní cyklus podniku* [online]. [cit. 2013-4-4]. Dostupné z: <http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=45&menuID=8>
2. INSOLVENČNÍ ZÁKON *Reorganizace* [online]. [cit. 2013-3-15]. Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/reorganizace.html>.
3. KUČEROVÁ, Dagmar. *Co je to cash flow?* [online]. [cit. 2013-2-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>.
4. MACHÁLKOVÁ, Jana. *Jak zvládnout rostoucí firmu* [online]. [cit. 2013-4-3]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-55438770-kdyz-firma-roste-one-man-show-musi-rychle-skoncit>.
5. *Revitalizace & Restrukturalizace* [online]. [cit. 2013-4-1]. Dostupné z: <http://www.jip-pf.cz/revitalizace-restrukturalizace,66.html>.
6. *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. [cit. 2013-3-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>.
7. ŽIŽLAVSKÝ, Michal. *Soumrak restrukturalizace, úsvit reorganizace?* [online]. [cit. 2013-3-2]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/soumrak-restrukturalizace-usvit-reorganizace-83096.html>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1 Životní cyklus podniku	6
Obrázek 2.2 Uživatelé finanční analýzy	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1 Vzorce pro výpočet vybraných ekonomických ukazatelů finanční analýzy	25
Tabulka 3.1 Vývoj stavu zaměstnanců v letech 2010-2012	31
Tabulka 4.1 Vývoj ukazatelů ziskovosti společnosti AUTOSTAR s.r.o.	41
Tabulka 4.2 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti AUTOSTAR s.r.o.	42
Tabulka 4.3 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti AUTOSTAR s.r.o.	42
Tabulka 4.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti AUTOSTAR s.r.o.	43
Tabulka 4.5 Vývoj ukazatelů produktivity společnosti AUTOSTAR s.r.o.	43
Tabulka 4.6 SWOT analýza společnosti AUTOSTAR s.r.o.	44

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013



jméno a příjmení studenta

